

| | |
|------------------|---|
| Title | 自動車メーカーにおけるサービスの役割の事例的研究： マツダ株式会社のブランド価値経営を例に |
| Sub Title | |
| Author | 中村, 啓介(Nakamura, Keisuke) 山本, 晶(Yamamoto, Hikaru) |
| Publisher | 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 |
| Publication year | 2016 |
| Jtitle | |
| JaLC DOI | |
| Abstract | |
| Notes | 修士学位論文. 2016年度経営学 第3189号 |
| Genre | Thesis or Dissertation |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3189 |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

自動車メーカーにおけるサービスの役割の事例的研究
—マツダ株式会社のブランド価値経営を例に—

| | |
|-----|-------|
| 主 査 | 山本 晶 |
| 副 査 | 小幡 績 |
| 副 査 | 坂下 玄哲 |
| 副 査 | |

| | |
|-----|-------|
| 氏 名 | 中村 啓介 |
|-----|-------|

論文要旨

| | | | |
|---------|--|----|-------|
| 所属ゼミ | 山本 晶 研究会 | 氏名 | 中村 啓介 |
| (論文題名) | 自動車メーカーにおけるサービスの役割の事例的研究 —マツダ株式会社のブランド価値経営を例に— | | |
| (内容の要旨) | <p> 昨今、日本の製品は家電を筆頭に、以前ほど売れない状況が続いている。その一方で、長らく日本の産業の牽引役たる自動車は、現在も世界でプレゼンスを発揮できている。しかしながら、今後 Google 等の IT 企業が自動車業界に参入してくると、現在の優位性を持続的に保てるかは甚だ疑問である。今のままだと、IT 企業各社も技術的に作ることが可能なただの移動手段としての車、すなわちモビリティとしての車の価値は下落していき、やがて現行の自動車メーカーが作る高価な車をわざわざ購入する必要性が無くなる恐れがあるのだ。加えて、公共交通機関の益々の発展、Uber 等のシェアリングエコノミーの台頭、または SNS の発展で外出せずともコミュニケーションが容易に取れるようになった事もモビリティとしての自動車の重要性を低下させるだろう。技術オリエンテッドな車を作り続けるだけではもはや時代遅れであり、単なる移動手段以上の価値を如何に車に付与していけるかを考えなければならない。 </p> <p> その流れをいち早く察知し、マーケティング戦略を変革している会社がマツダ株式会社である。“Be a driver” のコンセプトのもと、自動運転化が進む業界の中にあっても「走る喜び」をオーナーに感じてもらう事に徹底してこだわり、ブランドイメージを先鋭的に統一していった。このような施策は「ブランド価値経営」と呼ばれ、顧客とつながることを何よりも意識した経営を行ったのだ。その結果近年では世界カーオブザイヤーを複数回受賞するに至り、世界中から高い評価を受けている。また、その先進的なデザインばかりに目が行きがちだが、マツダはブランド価値経営で Be a driver -走る喜び- に統一したコンセプトにより、効果的なマーケティングを行ったとして 2015 年日本マーケティング大賞を受賞するなど、様々な結果をだしている。 </p> <p> 一方で依然として、自動車業界においては「良いものを作れば売れる」という旧態依然とした考え方が根付いているのも事実である。 </p> <p> そこで本論文では、上述のマツダのブランド価値経営を先端事例として取り上げ、その成功におけるサービスの役割をサービスマーケティングの 3P (以下、3P) 及びサービスプロフィットチェーン (以下、SPC) に絞って考察したい。手法としては、まずマツダ及び主要自動車メーカー各社の販売店へミステリーショッパーを行い、マツダと比較する対象の選定を行う。その後、その対象となった自動車メーカーとマツダのマーケティング担当責任者に対してインタビューを行う。そのインタビュー及び上述のミステリーショッパーで得た発話データを、3P 及び SPC の観点でそれぞれ分析することで、違いを浮き彫りにしていく。その結果、如何にマツダではサービスが機能しているのかが明らかになることが予期される。 </p> <p> 単なる技術力や販売力への依存や、上辺だけの宣伝手法的なマーケティングではなく、顧客とのつながりを大切にするマツダのブランド価値経営のような先端事例を取り上げることで、サービスの役割に今一度目を向けたい。 </p> | | |

| | |
|--|----|
| 目次 | 2 |
| 1. 研究の背景と目的 | 3 |
| 1. 1. 研究の背景① - 自動車産業の現状 - | |
| 1. 2. 研究の背景② - マツダの現状「ブランド価値経営」 - | |
| 1. 3. 研究の背景③ - 「ブランド価値経営」の成果 - | |
| 1. 4. 研究の背景④ - なぜ「サービス」に注目するのか - | |
| 1. 5. 研究の目的 | |
| 2. 先行研究 | 13 |
| 2. 1. 「サービス」の定義 | |
| 2. 2. サービスマーケティングの3P | |
| 2. 3. サービスプロフィットチェーン | |
| 3. 問題意識 | 18 |
| 4. 研究方法 | 20 |
| 4. 1. 研究方法（準備段階） | |
| 4. 2. 研究方法（本番） | |
| 5. データ分析 | 25 |
| 5. 1. People の発話 | |
| 5. 2. Physical evidence の発話 | |
| 5. 3. Process の発話 | |
| 5. 4. サービスプロフィットチェーン（SPC）の発話 | |
| 6. 考察 | 41 |
| 6. 1. マツダのブランド価値経営におけるサービスの役割①：サービスマーケティングの観点から | |
| 6. 2. マツダのブランド価値経営におけるサービスの役割②：サービスプロフィットチェーンの観点から - | |
| 7. 最後に | 44 |
| 7. 1. 結論 | |
| 7. 2. 本研究の限界 | |
| 7. 3. 謝辞 | |
| 8. 参考文献 | 46 |

1. 研究の背景と目的

本研究にあたっての背景は以下4つのとおりである。詳細を次項で述べたい。

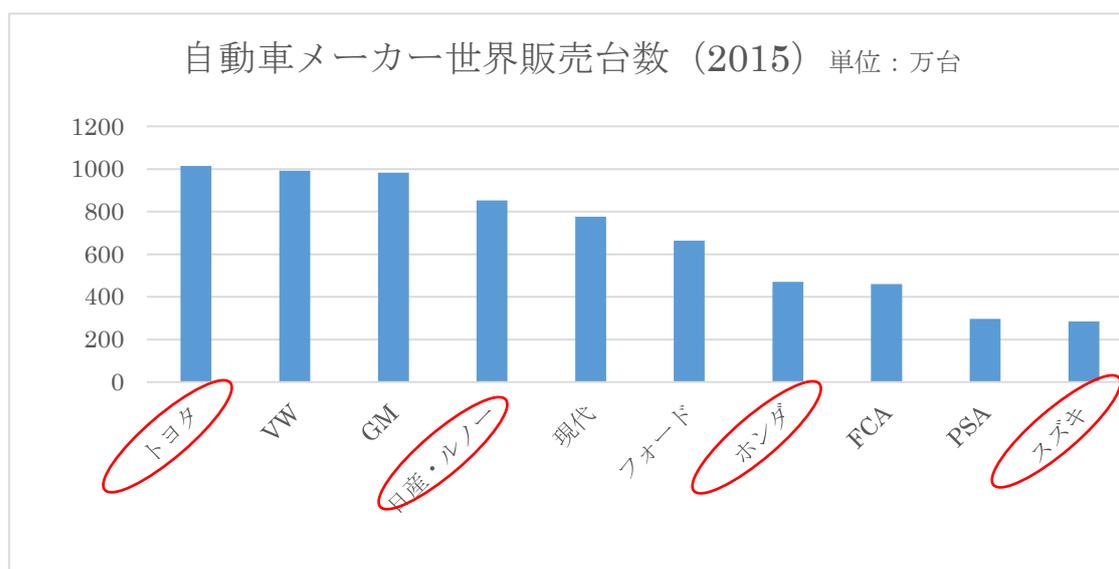
1. 自動車産業の現状
2. マツダの現状「ブランド価値経営」
3. 「ブランド価値経営」の成果
4. なぜサービスに注目するのか

1. 1 研究の背景① - 自動車産業の現状 -

ここ数十年の間、日本の製品は家電を筆頭に、世界では以前ほど売れない状況が続いている。それは、消費者のニーズを基盤に商品設計をするのではなく、飽くまでも高い技術が詰まった良い製品は売れるはずだという神話を、盲目的に信じ続けた結果と言えよう。結局、技術オリエンテッドなモノづくりのみに没頭していると、消費者のニーズとかけ離れた製品を作ってしまうのだ。また、そのような技術頼りの戦略では、他社が技術革新を行い、その技術の優位性が脅かされた瞬間に競争力を失うのである。この点は、パナソニックやソニー、シャープといった日本を代表する技術自慢の企業たちが、軒並み韓国や中国等の振興勢力に敗北していったことから自明であろう。

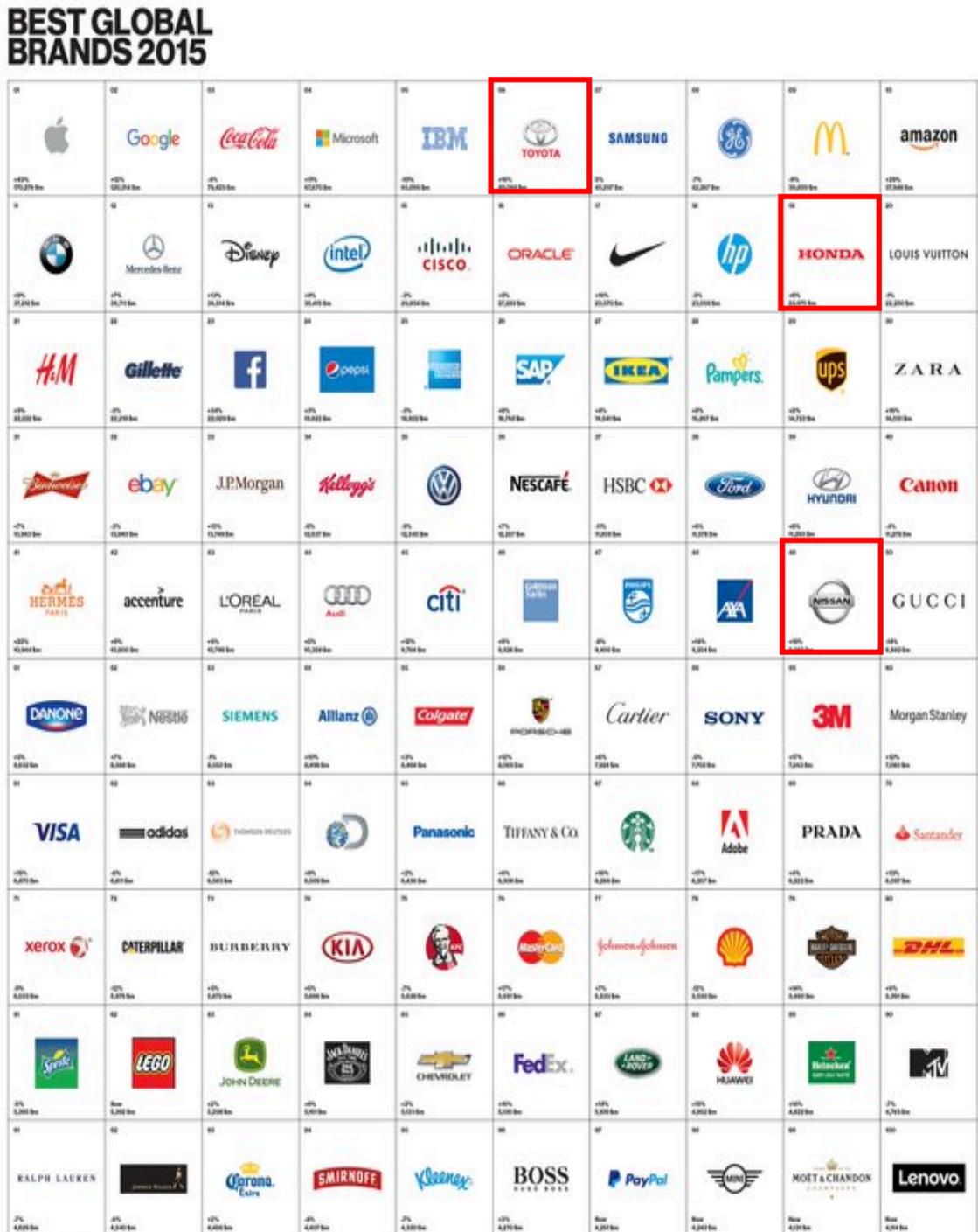
その一方で、長らく日本の産業の牽引役たる自動車は、現在も世界でプレゼンスを発揮できている。下記二つの資料をご覧ください。

※図 1-1 自動車メーカー世界販売台数



MOBY 編集部 <<http://car-moby.jp/48504/2>> より筆者作成

※図 1-2 世界ブランドランキング



#BGB2015

Interbrand

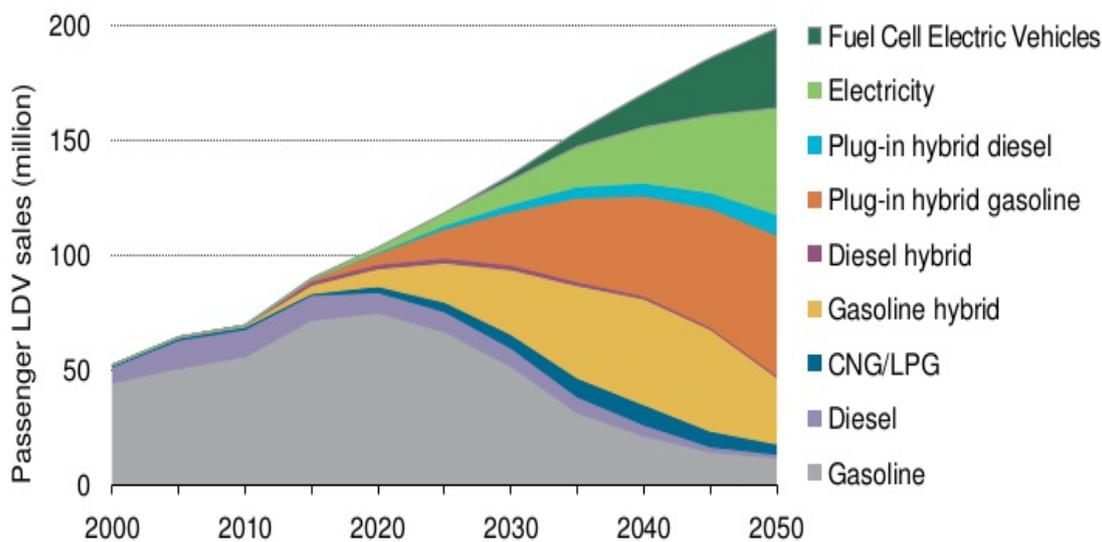
インターブランド社 (2015)

まず、図 1-1 は世界の自動車販売台数を表すグラフなのだが、日本車は 1 位トヨタ、4 位日産・ルノー、7 位ホンダ、10 位スズキとトップ 10 に 4 社もランク

インしている。これは未だに日本の自動車各社が世界でプレゼンスを発揮している証拠であろう。図 1-2 はインターブランド社が毎年公表している世界中の全産業の企業のブランド力をあらゆる角度（ブランドが消費者の購買動向に与える影響や財務状況など）から分析して評価し、ブランド価値を金額に換算してランク付けした表だ。ここにおいても、日本車は、6位 TOYOTA、19位 HONDA、49位 NISSAN とトップ 50 に 3 社もランクインしているのだ。それも、3 社とも前年比大幅にブランド力をアップしている。（トヨタは 16% 増、ホンダは 6% 増、日産は 19% 増）ただ単に売れている数だけでなく、各社のブランドが世界で認められている客観的な指標とも言えるだろう。

しかしながら、今後 Google 等の IT 企業が自動車業界に参入してくると、現在の優位性を持続的に保てるかは甚だ疑問である。実際、既に Google や Apple はシリコンバレーにて、自社の強みを活かして高度な AI 技術を駆使した自動運転 EV を走らせている。この流れを証明するかのような指標も出ている。International Energy Agency(IEA)によると 2050 年には EV をはじめとする新世代燃料車が主流になっていて、ガソリン車は完全に淘汰されている。（図 1-3）

※図 1-3 自動車燃料種別市場規模推移予測

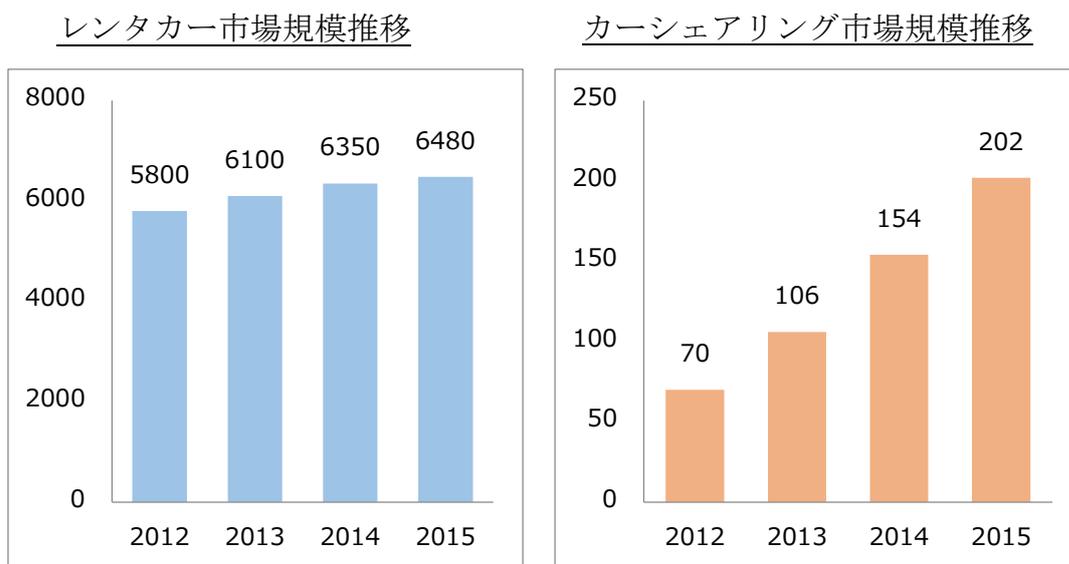


International Energy Agency (2012)

上記のように世界中の車が新世代燃料車に置き換わっていく流れがあることは明白であり、その流れの中で自社の強みを生かした IT 企業のプレゼンスが上がってくることも考えられる。最悪の場合、携帯電話がそうであったように、自動車の内部の AI 技術などが根こそぎ IT 企業に取られ、自動車会社は周りの外枠

だけを作るメーカーになりかねない。つまり、IT 企業各社も技術的には作ることが可能なただの乗り物（移動手段）としての車、すなわちモビリティとしての車から自動車メーカーは脱しないと、やがて現行の車会社を作る高価な車をわざわざ購入する必要性が無くなる恐れがあるのだ。加えて、公共交通機関の益々の発展、Uber 等のシェアリングエコノミーの台頭、または SNS の発展で外出せずともコミュニケーションが容易に取れるようになった現代社会では、モビリティとしての自動車の重要性は年々低下しているとも言える。わざわざ 100 万円以上の高いコストを払って移動手段を得ようというのは何とも無駄なことと感じてくるのである。以下のグラフを見ていただきたい。このグラフからも分かる通り、年々レンタカー市場、カーシェアリング市場共に伸びていることが分かる。

※図 1-4



矢野経済研究所レンタカー&カーシェアリング市場に関する調査結果（2015）より、筆者作成

こうなってくると、単なる技術オリエンテッドな車を作り続けるだけではもはや時代遅れであり、単なる移動手段以上の価値を如何に車に付与していかれるかが勝負の分かれ目であるように感じる。

1. 2. 研究の背景② - マツダの現状「ブランド価値経営」 -

その流れをいち早く察知し、マーケティング戦略を変革している会社がある。

「マツダ株式会社」である。“Be a driver” のコンセプトのもと、自動運転化が進む業界の中にあっても「走る喜び」をオーナーに感じてもらう事に徹底してこ

だわり、「SKYACTIV※1」や「魂動※2」といった施策を打ち出しつつ、ブランドイメージを先鋭的に統一していった。具体的には、主力製品の絞り込みとフルモデルチェンジ、エンジン開発に選択集中投資を行ったり、価格施策としても、販売店における販売台数主義からの脱却や正価販売の促進をしたりした。また、店舗もマツダ車のブランドコンセプトと合致した「新世代店舗」への改装をしつつ、販売スタッフに対するブランドビジョン浸透を狙った研修を行ったりした。プロモーションとしては、マツダドライビングアカデミーを行って、顧客と営業担当が技術者と一緒にマツダ車をサーキット場で走らせながら、マツダ技術の真髄を肌で感じることでできるイベントを行ったり、マツダブランドスペース大阪ではサロンのように美しい建屋の中で、マツダのブランドを五感で感じながら技術者とのトークセッションが行われたりする。このような施策は「ブランド価値経営」と呼ばれている。インターブランド社が2015年に実施した『ブランドリーダーズインタビュー』内の言葉を借りれば、ブランド価値経営とは“自社ブランドの価値を上げる事で強く支持してくれるファンを作り、それを通じてビジネスを成長させ、企業価値を高める”こと、つまり「顧客とつながること」を何よりも意識した経営を行ったのだ。その結果近年では世界カーオブザイヤーを複数回受賞するに至り、世界中から高い評価を受けている。また、その先進的なデザインばかりに目が行きがちだが、実際マツダはブランド価値経営で“Be a driver-走る喜び-”に統一したコンセプトにより効果的なマーケティングを行ったとして、2015年日本マーケティング大賞を受賞している。所謂「モノづくりからコトづくり」をメーカーのみならず販売店も一体となって取り組んでいるのである。例えば上述した新世代店舗というマツダのブランドコンセプトを反映した店舗の存在だ。まだ複数店ではあるが、全国に展開している。下の画像(図1-5)はそのうちの目黒碑文谷店のものである。実際に訪れてみると分かるが、カーディーラーとは思えないような作りとなっており、どこかのサロンか美術館に来たかのような錯覚すら抱かせる。マツダ車の赤色が映えるように店舗全体を黒基調としており、さらに顧客が安らぎを感じながらゆったりと車を吟味できるように、所々に木材もあしらっている。販売員の接客も当然のごとく至極丁寧かつ、一人一人がしっかりとマツダのブランドコンセプトを理解しており、マツダブランドに誇りを抱きながらお客様に語り掛ける。このような店舗に来ると、元々マツダ車のファンではなかった人々までもが思わずファンになってしまいそうである。

※1 SKYACTIV：マツダが走る喜びを実現すべく開発した新自動車技術群の総称

※2 魂動：車を「命あるもの」と捉え、ドライバーとクルマの関係を、まるで愛馬と心を通わせるかのように、エモーショナルなものにする。そして、そのための造形美を追い求めつづけ、生命感を感じさせるデザインにするという概念。

※図 1-5



目黒碑文谷店、筆者撮影（2016.06.20）

たとえどんなに川上で多額の資金を広告宣伝費に投入しても、結局販売店で受ける心象が悪ければ購買には繋がらないという事をマツダはよく理解しているのだろう。しかも、アフターセールスの観点から言えば、ここで受けた心象がその次の再購買にも大きな影響を与えるものと考えられ、マツダの新世代店舗施策のしたたかさが伺える。

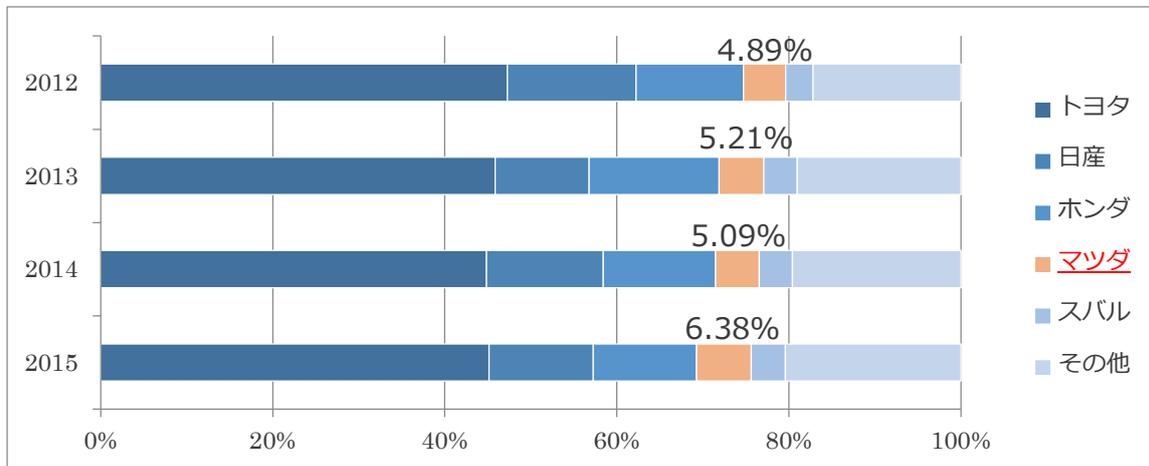
1. 3. 研究の背景③ - 「ブランド価値経営」の成果 -

上記のような「ブランド価値経営」のおかげで、マツダは様々な結果をだしている。

まず、トヨタや日産などの他の日本車メーカーに比べると遥かに小規模な会社でありながら、「1. 2. 研究の背景② - マツダの現状「ブランド価値経営」 -」でも述べた通り、マツダは日本&世界 Car of the year を複数回受賞している。これは国内のみならず世界中の自動車評論家という車に対して最も厳しい目を持っている人々に認められた事を示しており、同社の車としての完成度の高さを証明している。また、一般の顧客においても、世界 Car of the year を受賞したこともあるロードスターの新型車が、発売 1 か月で 5,000 台の予約を達成するなど、数字として表れている。

さらに、国内シェア、企業イメージも共に向上している。以下の図 1-6 をご覧いただくとわかる通り、他のメーカーが現状維持やシェアを落とす中、ほぼ毎年堅調にシェアが拡大している。これは、何も拡大路線を取っているからではない。マツダが真摯に自分たちのファンに向き合い、その人たちに 100%満足してもらおうと愚直に努力を続けた結果、そのファンたちが良いクチコミを周囲に広めたり、またマツダ車オーナーが格好良くマツダ車に乗っている様子を見た人たちが新たにマツダ車オーナーになったりすることで、結果としてシェアが拡大しているのだ。

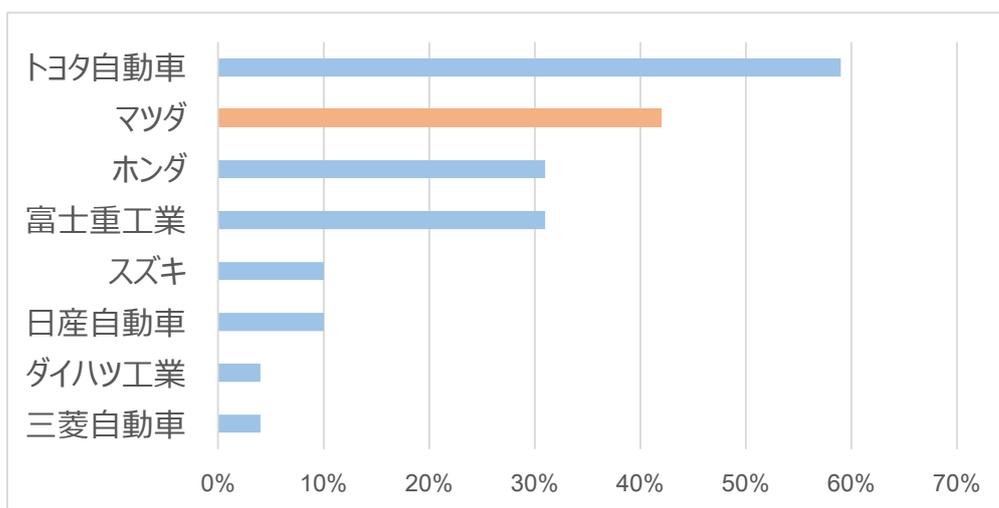
※図 1-6 国産車市場シェア (2012-2015)



日本自動車販売協会連合会より、筆者作成

良いイメージが広まっている証としては、他にもある。『革新的だと感じる国内企業ランキング (図 1-7)』において、あの世界首位のトヨタに迫る勢いなのである。

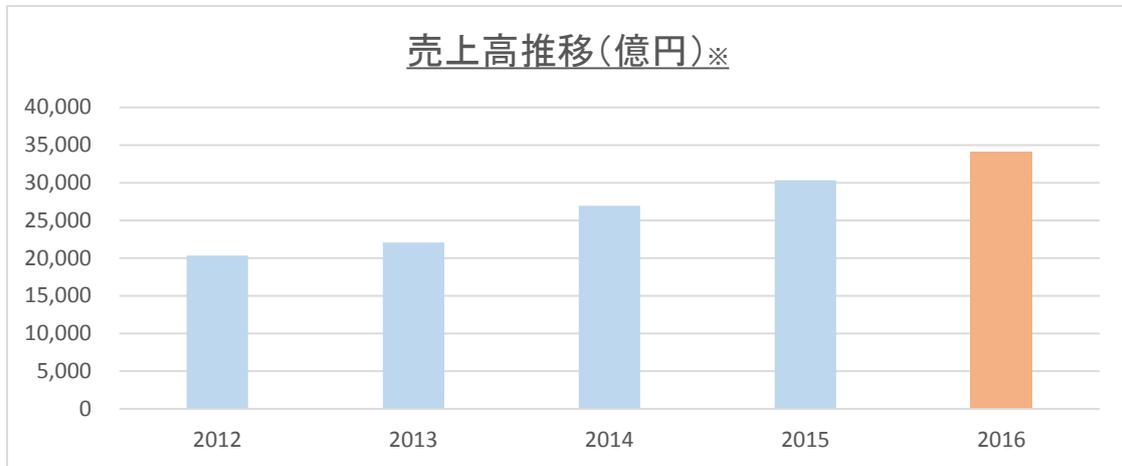
※図 1-7 革新的だと感じる国内自動車メーカーランキング



日経ビジネス 2015/03/16 より筆者作成

加えて、同社のここ数年の売上の伸びも目覚ましいものがある。(図 1-8)

※図 1-8



マツダ HP「業績・財務データ」より、筆者作成

2016年度には3.5兆円に僅かに届かないところまできている。ただ、これもシェアの拡大と同じく、何も売上を上げていこうとした結果ではない。「ブランド価値経営」によって顧客とつながり、消費者にブランドとしての価値を認められたからこそ、その対価として車の購入に繋がり、その積み重ねが売上の増加にまで至っているのだ。

1. 4. 研究の背景④ - なぜ「サービス」に注目するのか -

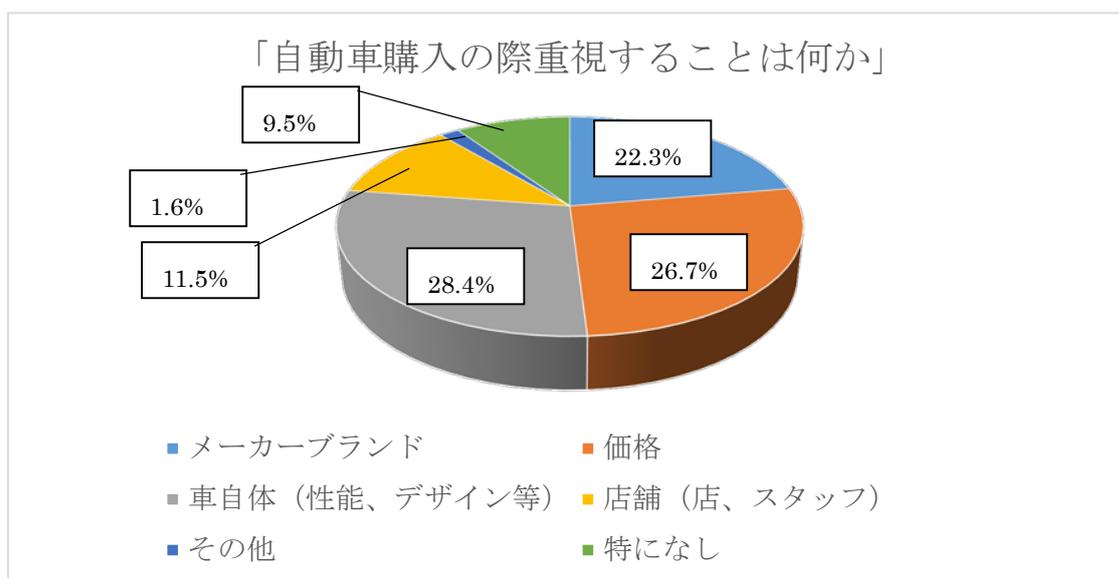
本論文では、上述したマツダのブランド価値経営を「サービス」の観点から論じる。もう少し具体的に言うと、マツダをサービスマーケティングの3P及びサービスプロフィットチェーン（それぞれ次章にて後述）に絞って考察したい。その理由は以下の通りだ。

まず、昨今の学会やビジネスの世界では「モノ消費」から「コト消費」の流れがあり、“製造企業にとっては売りっぱなしという状況からコトに関わることで、新しい価値創造が可能”だとする論が主流となりつつある（山本、2016）。つまり、単に自社商品を売るだけではなく、その売ったものに付随するあらゆるサービスの面で顧客とつながることで、顧客のデータを取得し、そのデータを活かしながら顧客に自社ブランドのファンで居続けてもらえる。そして、その顧客の次の購買もしくは他の顧客の新たな購買へと導こうとする動きがあるということだ。そういった動きの中では、もはや“店舗はただ単に商品を守る場から、コミュニケーションの場へ”と変容を遂げている。（Morisset、2016）

一方、いまだに世間では、とりわけ日本国内の製造業の間では、サービスの重

要性や販売チャネルにおける施策の重要性を軽視している動きがあるのは事実だ。実際、自動車業界では、良い技術のものならば消費者は納得して買ってくれるといった意見や、燃費訴求の広告宣伝に依存するきらいもある。しかし、以下の図 1-9 を見てほしい。

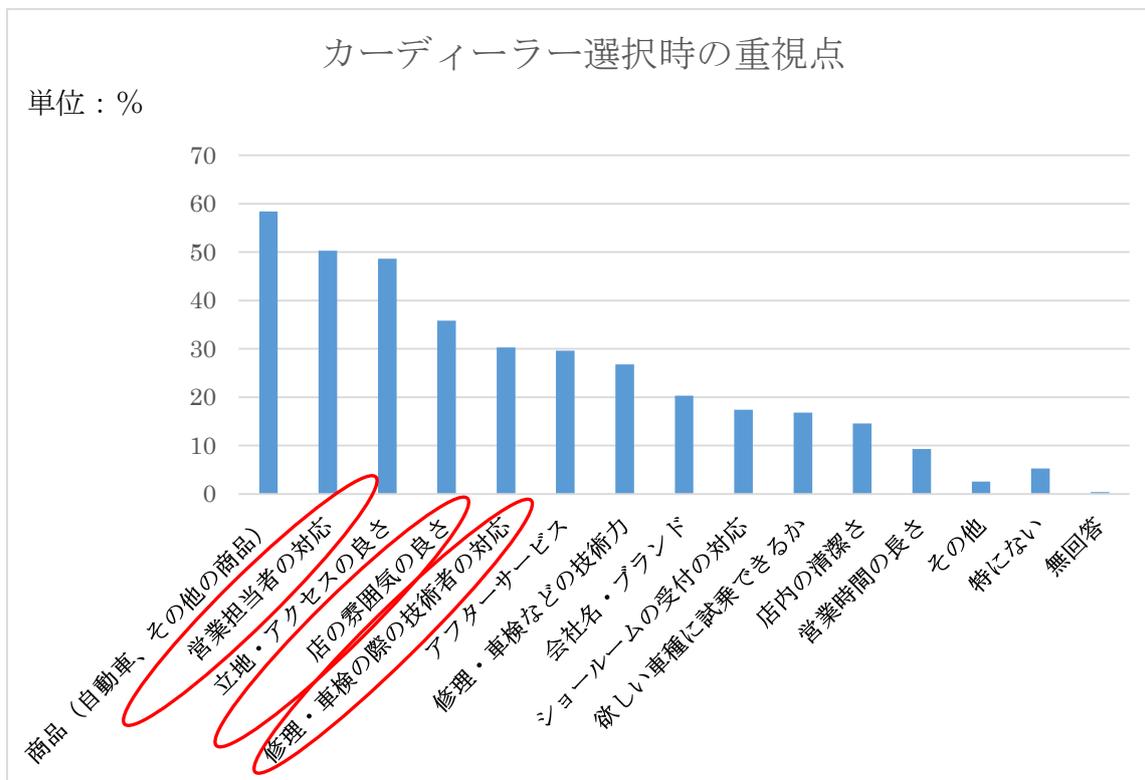
※図 1-9 自動車購入の際重視することは何か



NTT コムアンケート調査 (2008 年) より筆者作成

この図からも分かる通り、車自体の性能などは車を購入する際の一要素であり、全体の 28.4%である。他にも、メーカーブランドが 22.3%、価格が 26.7%を占めており、そして店舗も 11.5%の影響を与えている。更に、下の図 1-10 を見ると、こちらでもカーディーラーを選択する際、営業担当者の対応や店の雰囲気、技術スタッフの対応等実際のサービスの現場で感じる事が、全体の 30%以上を占める数字をそれぞれあげている。

※図 1-10 カーディーラー選択時の重視点



マイボイスコム「カーディーラー選択時の重視点」（2012年）より、筆者作成

つまり、自動車購入には複合的な要因が絡み合っており、そのうちのサービスにおける影響力も無視することはできないのである。

以上の流れもあり、「サービス」の観点からマツダの先端的事例を考察し、自動車メーカーにおけるサービスの役割を今一度論じたいと考えた。

1. 5. 研究の目的

本論文においては、マツダ株式会社を自動車メーカーの「ブランド価値経営」の先端事例として取り上げ、その成功におけるサービスの役割を考察する。

単なる技術力や販売力への依存や上辺だけの宣伝手法のマーケティングでは、今後訪れるだろう自動車の益々のモビリティ化・コモディティ化を乗り切れないという警鐘を鳴らす事に本論文の意義がある。言い換えると、マツダのブランド価値経営のような「先端事例」を取り上げることで、サービスの役割に目を向けず、商品の性能やそれを売り込んでいくことばかりに目が行きがちな国内自動車メーカー各社への視座を与えたいのだ。日本にとって自動車は産業の牽引役であり、世界でプレゼンスが落ちてきている日本を支える最後の砦であると考えられる為、この論文が少しでも役立てば幸いである。

2. 先行研究

本研究は「サービス」に絞って議論する。故に、サービスという曖昧な言葉の定義の確認及びそれを支える仕組みとしてサービスマーケティングの3P(以下、3P)について触れる。また、サービスが上手く機能していく上で近年サービスプロフィットチェーン(以下、SPC)がカギとなるという研究がある。ゆえに、上記3PとSPCの二つの理論を切り口に、マツダのブランド価値経営において、如何にサービスが機能しているのかに迫っていきたい。

2. 1. 「サービス」の定義

日本においてサービスの定義は様々で、非常に曖昧である。それは、我が国の言葉が非常に奥ゆかしく、あまり直接的表現を好まないことにも由来しているのだろう。相手方に無料で何かを提供することもサービスであるし、相手の為を思って尽くすさまもまたサービスなのである。

念のため、三省堂大辞林で言葉の意味を調べたところ、①相手のために気を配って尽くすこと。②品物を売るとき、値引きをしたり景品をつけたりして、客の便宜を図ること。③サーブに同じ。④〔経〕物質的財貨を生産する労働以外の労働。具体的には運輸・通信・教育などにかかわる労働で、第三次産業に属する。用役。役務。⑤英国国教会における礼拝およびそのための曲、とあった。

しかしながら、これらは飽くまでも国語的意味合いの強いものであるから、ビジネス用語としてのサービスの定義づけを行いたく、グロービス及び近藤隆雄の定義を参照したい。グロービスにおいてはサービスとは“取引対象が「機能」となる、無形の製品”とある（グロービスホームページ <https://www.gms.globis.co.jp> より）。なるほど例えば美容室で散髪を行う時を想像すれば、美容師に髪を切ってもらおうという無形の製品を我々は享受しているのだから、後半部分の文言に関しては至極納得がいく。しかし前半部分の「機能」とはなんだろうか。我々は美容師を利用するとき髪を切るという「機能」のみを取引対象として購買選択を行っているのか。おそらくその他の美容師との会話、サロンの醸し出す雰囲気等々を含めた選択を行っているように思える。そうだとすると、この定義も些か当てはまりが悪い。一方、近藤は“サービスとは市場取引の対象となる価値生産的な活動またはプロセス”（2003）と称し、更にサービスは①形がない（無形性:intangibility）②生産と消費が同時に発生する（同時性あるいは不可分性:simultaneity・inseparability）③品質を標準化することが難しい（異質性:heterogeneity）④保存ができない（消滅性:perishability）の4つの特徴を持つものだと定義している。この定義で考えれば、先述の美容院におけるサービスも、取引の対象となる価値生産的な活動であるし、形がなく、

散髪という行為は生産と消費が同時に発生するし、美容師の優劣基準には個人の好みの差が大きく標準化は困難で、当然散髪行為を保存して数日後にまた消費しようなどということはできない訳なので、当てはまりが良さそうな定義に思える。ゆえに、本論文ではこの近藤案を採用し、上記4つの特徴を持つ価値生産的な活動又はプロセスと定義する。

2. 2. サービスマーケティングの3P

従来のマーケティングの4Pに加えてサービスの3Pを加えた7Pをサービスマーケティングの7Pという。(注)本論文では説明の簡略化のためサービスマーケティングの3Pと称す。

以下図2-1は、そのサービスマーケティングの内容をまとめたものである。

※図2-1 サービスマーケティングの7P (4P+3P)

| | | |
|----------|--------------------------------------|---|
| P | Product (サービス商品) | <ul style="list-style-type: none"> ■サービス品質 ■サブ・サービス ■パッケージ ■プロダクト・ライン ■ブランディング |
| P | Place (場所) | <ul style="list-style-type: none"> ■立地 ■チャンネル・タイプ ■生産・販売拠点 ■交通 ■チャンネル管理 |
| P | Promotion (販売促進) | <ul style="list-style-type: none"> ■プロモーション・ブレンド ■販売員 ■広告 ■セールス・プロモーション ■パブリシティ |
| P | Price (価格) | <ul style="list-style-type: none"> ■価格水準 ■期間 ■差別化 ■割引 ■価格幅 |
| P | People (人材) | <ul style="list-style-type: none"> ■従業員(雇用・訓練・動機付け・報酬) ■顧客(教育・訓練) ■企業文化・価値観 ■従業員調査 |
| P | Physical evidence (物的環境要素) | <ul style="list-style-type: none"> ■施設デザイン(美的・機能・快適性) ■備品・道具 ■サイン ■従業員の服装 ■他の有形物(レポート・カード・パンフ) |
| P | Process (提供課程) | <ul style="list-style-type: none"> ■活動のフロー(標準化・個客化) ■手順の数 (単純・複雑) ■顧客参加の程度 |

近藤隆雄『サービス・マーケティング』(1999) 生産性出版

ただこの表をみるだけではイメージが湧かないので、具体例としてマクドナルドの場合を考えたい。まず従来の4Pのほうを考えると、Productはハンバーガーやフライドポテト、Placeは駅前や商業施設内等に設置された店舗、PromotionはTVCM、各種販促キャンペーン、Priceは100円～900円前後であり、この辺りに異論はなかろう。続いて、3Pであるが、まずPeopleとはすなわちそこ

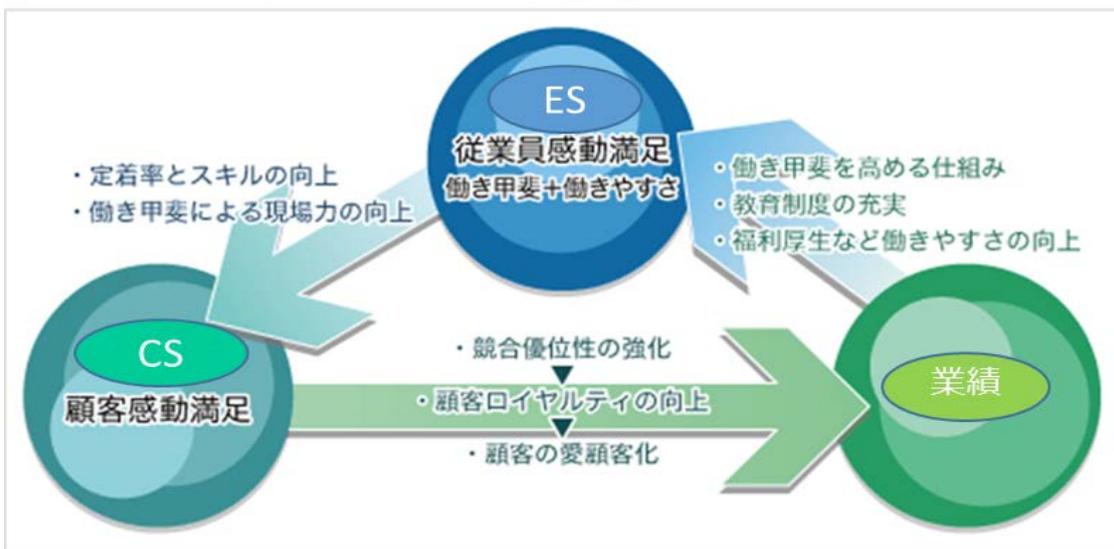
で働く人材のことであり、スマイル 0 円でいつでも気持ちの良い笑顔を向けてくれ、よく訓練された素早い動きでハンバーガーを提供してくれる店員たちのことだ。次に **Physical evidence** は店舗の清潔さ、統一された制服、「M」のロゴマークといった物理的な要素たちのことだ。最後に、**Process** とは注文から提供までの数分間の過程である。ここの早さや正確さ、丁寧さが問われることになる。

以上のように 3P を加えたサービスマーケティングの考え方でビジネスを捉えたと違う側面が見えてくる。ゆえに、サービス業もしくは有形の製品を扱う企業においても、従来の 4P の概念だけでは不十分であり、それに加えてこの 3P を考える必要があると言えよう（近藤、1999）。つまり、現代は“サービス業や製品の付随機能としてのサービスに関するマーケティングについては、従来の 4P から 7P の時代へ”と移りつつあるのである（ヘスケット・ホイラー、2010）。サービス業ならいざ知らず、形ある製品を取り扱うメーカーでも製品付随機能としてのサービス及びそれを支える 3P が重視される時代なのである。というのも近年は IoT に代表されるように、発達したインターネット情報網を駆使して膨大な顧客情報の蓄積・運用を行い、それらを製品開発にも役立てる動きが活発だからだ。それゆえ、顧客との重要な接点であるサービスの現場を持つメーカーの一部では、この 3P の考えを享受しつつある。だが、まだ大多数にとってサービスとは即ちサービス業という固定観念は存在するので、ヘスケットの理論が浸透しているとは到底言えない状況である。

2. 3. サービスプロフィットチェーン

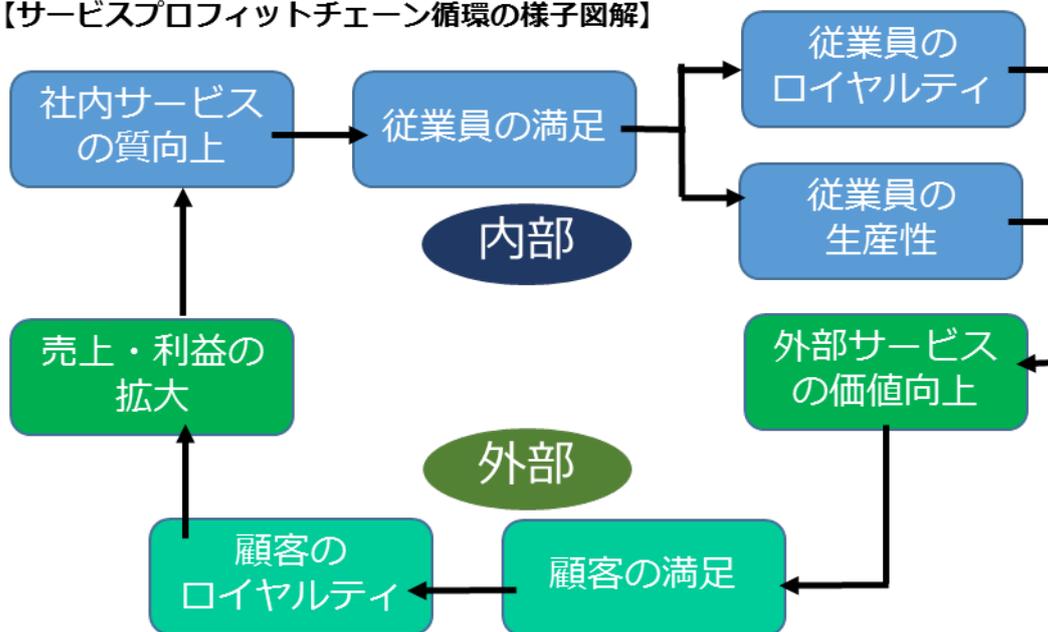
サービスプロフィットチェーン(以下 SPC)では、ES(Employee Satisfaction)と CS(Customer Satisfaction)の好循環がある(ヘスケット・ホイラー、2010)と言われている。以下、下の二つの図を使って説明していく。図 2-2 は SPC を簡略に図解したもので、図 2-3 はその SPC の循環する手順をもう少し詳細に図解したものである。

※図 2-2
【サービスプロフィットチェーンの仕組み】



(株) MS&Consulting ホームページより、筆者加筆修正

※図 2-3
【サービスプロフィットチェーン循環の様子図解】



N's spirit ホームページ及びヘスケット (2010) より、筆者作成

このフレームワークに則ってサービスについて考えると以下ようになる。まず、十分かつ適切な教育研修を受けて高度なスキルを有した従業員は、自身の職

場に対して高い満足度を示し、ロイヤルティも高まり、またそういった従業員は働き甲斐を感じながら生き生きと働く為、往々にして生産性も高いものである（ヘスケット、2010）。そして、そんな満足度の高い従業員は、顧客を満足させるべく高い水準のサービスを提供する。そのサービスに満足した顧客はその満足した分、更なる購買行動（再購買 or 追加購買等）を起こし、顧客ロイヤルティが高まっていく。そういった顧客の行動は当然売上・利益の拡大という形で業績向上へとつながり、それは教育研修に更なるコストをかける財源にもなるし、従業員に昇給等の形で返ることになる。その結果、更に従業員の満足度は上がり、より一層のハイパフォーマンスが期待できるようになる。以上のようなケースが良い循環を示したケースである。しかし、当然その逆もあるので、各企業は自社のサービスが良い循環で回っているのか常に注視しなければならない（ヘスケット、2010）。

3. 問題意識

研究の背景及び先行研究を経て通じた問題意識は以下の二点である。

①国産車の多くは燃費や自動ブレーキ等「モノ」の良さに焦点を当てた商品展開を行っているが、そこに依存しては新たに到来する自動車業界の激変を乗り越えていけない可能性がある点

②上記のような激変の状況においては、技術の塊である自動車という商材を扱っている企業といえども、サービスは重視されるべきではないかという点

1.現状のままでは、来る自動車業界の激変を乗り切れないのではないかという点について

「1. 研究の背景と目的」より、現代まで日本産業の牽引役であった自動車業界も、新技術や新概念を有した新興勢力たちによって苦境に立たされる可能性がある。より安全でより安価に手に入り、加えてデザインも良い傾向にある新規参入勢を前にして、単なるモビリティとしての車にわざわざ高いコストを払って乗る人が激減することが予測される。だが、その際にマツダのように「ブランド価値経営」を成功させている企業においては、顧客がブランドのファンになり、それによって企業と結びついているので、そう簡単に顧客は他社へと流れてはいかないはずである。

確かに、トヨタのように世界一の販売台数を誇り、膨大な顧客基盤を有しているのなら、例えば Google と手を組み顧客基盤を提供しつつ自動運転等の高度な情報処理技術ノウハウを手に入れたりできるかもしれない。また、日産のように多額の投資を最先端技術に施し、EV のような新燃料車を開発できる潤沢な資金力のある会社は、Apple の電気自動車に技術力で対抗できるかもしれない。しかし、結局これらはいずれも他社ありきでの不確かかつ希望観測的な推定である。そして何よりも、その他の小・中規模の自動車メーカーにとって、上記のような施策は資金的にも規模的にも取れないのは自明であろう。

2.激変の自動車業界では、「サービス」が重要なのではないかという点について

それでは上記のような小・中規模の自動車メーカーに希望はないのかということそうではない。マツダ株式会社のように少ない資金の中でも工夫して「ブランド価値経営」を成功させている企業もあるからだ。また、「1. 研究の背景と目的」より、昨今のモノからコトへサービス重視の流れがある中で、製造業であっ

でもサービスの役割を深く考え直すことで光明が見えてくる可能性があるはずだ。確かに 3 万点以上の部品の総結集とも言える自動車は日本の技術が詰まった商材であることは間違いない。しかし、そんな自動車においてもサービスの重要性は非常に高いはずなのである

本論文では、マツダ株式会社を主に取り上げ、「2. 先行研究」よりサービスマーケティングの 3P 及びサービスプロフィットチェーンという切り口で、マツダと対称的な他社との比較分析をすることで、マツダの先端的「ブランド価値経営」の成功において如何にサービスが担う役割が大きいかを浮き彫りにしていきたい。そして、変革が迫られるであろう日本の自動車業界に、マツダという好事例を用いて新たな視座を与えたい

4. 研究方法

前章二点の問題意識を受け、本章では具体的にどのようにマツダの「ブランド価値経営」におけるサービスの役割を明らかにしていくのか、その方法を論じていく。

・研究方法の概要

「ブランド価値経営」を行う国内自動車メーカーの先端事例として、マツダ株式会社を中心に事例研究的に考察する。

事例研究的に扱う理由は、サービスは無形で曖昧な概念であるため、アンケート等で量的に扱うと、こちら側の想定した問答内で表面的に解釈してしまう恐れがあると感じたからだ。それよりも、ミステリーショッパー（以下 MS）やインタビューで得た生の会話といった 1 次データを元に、より深く考察していく質的アプローチこそが、その曖昧な概念を捉えていくには最適と考えたのである。

具体的な方法としては、下記の通り。

準備段階として、マツダ及び競合他社への MS を行い、期待不一致モデル（次頁にて説明）を用いて各社を比較する。又、その際の会話は全て発話メモとして記録する。その上でマツダと最も対照的な結果が出た会社の中から 1 社を選定する。

次に研究の本番として、マツダと「準備段階」にて選定した 1 社のマーケティング担当責任者へのインタビューを行い、更に深掘りしていく。この際も、会話はすべて発話データとして記録する。その後、MS 時の発話データとインタビュー発話データを元に 3P 及び SPC の理論を用いてそれぞれ考察し、両社の比較の中で相違点を浮き彫りにしていく。

なお、「準備段階」で一社に絞り、「本番」でマツダ及び対象社を深く考察する方式を取った理由は以下の通り。まず、時間の制約上国内の全自動車メーカーとマツダを比較し、その各々において深掘りしていく方式を取るとは困難である。その上、かえって多くの情報が錯綜し、要点を把握しにくいことが想像できる。それならば、マツダと最も対照的な一社を選び、それと集中的に比べることで違いを明確にし、その相違点について考察したほうが効率的かつ効果的だと考えた。

4. 1. 研究方法（準備段階）

・準備段階 1：販売店へのミステリーショッパー

マツダ・競合各社（JD パワー調べ自動車販売店セールス満足度調査上位 4 社+

日本トップ3自動車メーカーのうち日産以外の他2社=計6社) (※1) へのミステリーショッパー (MS) を行う

-日時: 2016年6月~8月、平日10時~16時

-場所: マツダ: 6/16 碑文谷店 (新世代店舗) 及び 8/3 鶴川店 (通常店舗) 日産: 6/15 日吉店及び 7/27 鶴川店 VW: 6/14 元住吉店及び 7/27 多摩店 MINI: 8/1 横浜みなとみらい店及び 8/3 新百合ヶ丘店 トヨタ: 8/3 新百合ヶ丘店及び 8/5 麻生店 ホンダ: 8/3 新百合ヶ丘店及び 8/5 鶴川店

-方法: MS の事前事後両方で質問項目アンケート (次項にて説明) を取り、各項目を5段階 (1~5) のリッカートスケールで計測。事前の期待値を事後の結果がどれだけ上回るか、もしくは下回るか測る。(この方法は「期待不一致モデル」と呼ばれ、サービスの質を測る方法として一応の評価を得ている) その結果を受けて、最終的にそのメーカーの車をどれだけ買いたくなったのか (※2) を聞いた。なお、質問項目の内容に関しては、基本的に久保田 (2006) を参考にしつつ、それを3Pに置き換えて簡略化した。

-その他条件: 二人一組 (自分+任意のパートナー1人) で行った平均値、及び各社2回ずつ検証した平均値を取る事で、できる限り筆者本人の恣意性を排除する事に留意。自社ブランドコンセプトが販売店まで浸透しているのかを見るべく、会話の中でブランドの理解を問うような質問も行う。

-留意点: MS 中に行われた会話に関しては MS 終了直後に想起する形ですべて発話メモとして記録した。又、MS で得た3P及び購入意向の定量情報は、その調査設計の根拠自体 (期待不一致モデル) に批判がある事、及びMSがわずか12社しか実施できない事を考慮すると、客観的指標として論拠に使用するには些か危険である。そのため、客観性に欠ける事を勘案し、飽くまでマツダとの比較対象社選定部分として扱うに留める。

※1: 各社2店舗ずつ実施 (計12店舗)

※2: 顧客ロイヤルティ協会のグッドマンの法則より「顧客満足度が高まると商品購入意図も高まる」という論に起因する。本調査においては購入意向が高い=CSも高いと解釈し検証した。

・準備段階2：販売店へのミステリーショッパー（調査項目）

①People：

Q1-1、この店舗の店員の服装等は清潔感があった（事前の場合は想定して回答、以下同様）

非常にそう思う（5点）、ややそう思う（4点）、どちらとも言えない（3点）、ややそう思わない（2点）、全くそう思わない（1点）

Q1-2、この店舗の店員の言葉遣いは丁寧であった
同上。以下も同じ

Q1-3、この店舗の店員の説明は分かりやすかった

Q1-4、この店舗の店員は商品に対して豊富な知識を有していた

Q1-5、この店舗の店員は無茶な要求にも誠意ある対応をしてくれた

Q1-6、この店舗の店員はその会社のブランドコンセプト（又は理念）を理解していた

②Process：

Q2-1、この店舗の店員は入店直後にすぐに挨拶に来てくれた

Q2-2、この店舗の店員は素早く飲み物を出してくれた

Q2-3、この店舗の店員は接客中笑顔を絶やさず対応してくれた

Q2-4、この店舗の店員は退店時出口までしっかりと見送ってくれた

③Physical evidence：

Q3-1、この店舗は明るい雰囲気だった

Q3-2、この店舗は清潔に掃除されていた

Q3-3、この店舗の雰囲気と車から受けるブランドイメージは上手くマッチしていた

Q3-4、この店舗の香りは心地良かった

④購入意向（CSの高さを表す）：

Q4-1、最終的に、今回の接客を受けて、その会社の車を買いたくなった
（事前の場合はこの項目に関しては無回答）

・準備段階3：販売店へのミステリーショッパー（結果）

※図 4-1



※①People差値②Process差値③Physical evidence差値④購入意向値

| | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 | 6位 |
|---------------------|-------|--------|--------|---------------|---------|--------|
| People差値 | MAZDA | MINI | VW | NISSAN/TOYOTA | — | HONDA |
| Process差値 | HONDA | NISSAN | TOYOTA | MAZDA | MINI/VW | — |
| Physical Evidence差値 | MAZDA | MINI | VW | NISSAN | HONDA | TOYOTA |
| 購入意向値 | MAZDA | MINI | VW | HONDA | NISSAN | TOYOTA |

上記の結果の通り、マツダはディーラー評価国内第二位の評判に違わない良い結果が出た。とりわけ People の事前事後の差の値及び Physical evidence の差値はそれぞれ+6.25 と+5.50 となっており、他の追従を許さない第一位となった。そして、最終的な購入意向も 4.75/5.00 で第一位であった。同じく上位の MINI や VW も順当な結果であった。しかし、国内第一位評価のはずの日産が芳しくない結果になった。

また、定性的に見ても結果は正反対となった。とりわけ MS 時印象的だったのが、マツダの自社ブランドについて熱く語る営業スタッフとそのブランドコンセプトに合致した美しい店舗だった。それとは対照的に、日産の営業スタッフは至極丁寧で愛想は良かったのだが、特段印象には残らなかった。

この結果となったのはなぜか、次項以降で考えていく。

・準備段階4：マツダとの比較対象社選定

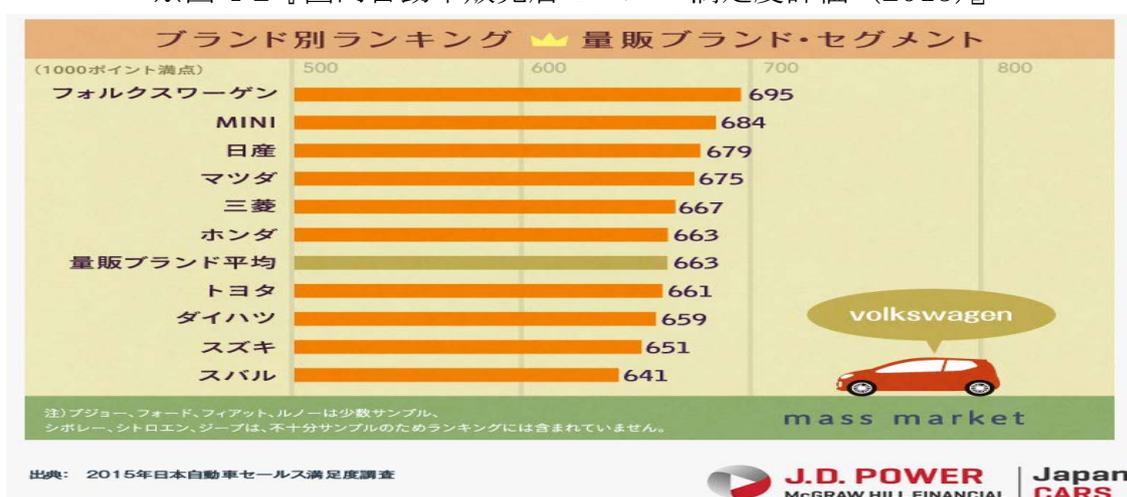
前項までの MS 結果を踏まえ、本論文ではマツダと日産を、3P 及び SPC の観点から比較することとする。理由は以下の通りである。

・マツダと日産は調査機関の国内自動車販売店セールス満足度評価(※図 4-2)で共に国産車 2 位・1 位と高評価なのにも関わらず、MS では全く違う結果となった。ゆえに、より深堀りしていくと明確な違いが出てきそうに感じたから。

・マツダはクリーンディーゼルエンジンや高いデザイン性を有した車体など車本来の「走る喜び」を追求する一方、日産は EV や自動運転等の先進技術に強みを持ち、その姿勢においても対照的だから。

・事実として、マツダは国内シェアを順当に伸ばしている（13 年：5.2%→15 年：6.4%）が、日産は落としていて（13 年：15.1%→15 年：12.0%）結果が対照的だから。ちなみに、同じく MS 結果悪かったトヨタはほぼ堅調な推移（13 年：45.8%→15 年：45.1%）だった。

※図 4-2 『国内自動車販売店セールス満足度評価（2015）』



4. 2. 研究方法（本番）：マツダ・日産の MS 発話データ及びマーケティング担当責任者インタビュー発話データを元に 3P・SPC で分析

まず、マツダ・日産の両社の MS における会話を調査終了直後に内容を想起しながら発話データとして記録した。そして、マーケティング担当責任者（部長級以上）に対するインタビューも同じ手法で発話データとして記録した。

マーケティング担当責任者は以下の通り。

・マツダ：グローバル販売&マーケティング本部ブランド戦略部長 貫名洋次氏（6/9 マツダ本社）及びゼミ合宿時部長級社員の方々との議論（6/24 マツダ本社）

・日産：専務執行役員星野朝子氏（5/26 日産グローバル本社）

それらの発話データを元に、3P 及び SPC の面から重要部分を抜き出していく。そして、最終的には 3P 及び SPC の理論枠組みを用いてまとめ、両社の相違点を検証した。

5. データ分析

マツダと日産それぞれの MS とインタビューの発話データを 3P の People、Physical evidence、Process、及び SPC に分類し、適宜まとめながら論じていく。

5. 1. People の発話

People に分類した発話データ内にはマツダ好きな販売員が自社ブランドに誇りを抱きながら、同じく客にも好きになってもらいたい一心で説明する様子が見て取れる。一方日産のほうでは、日産車に対して思い入れは特段なく、他店舗間競争に勝つべく売る事を重視した日産販売員の様子が分かる。

【MS】「マツダ」6/16 碑文谷店：

インタビューア（以下、イ）：それにしても、この店舗は本当に綺麗ですね。オシャレです。どちらかというと、ディーラーというより、美術館のような。

マツダ営業員（以下、マ）：ありがとうございます。この店舗は新世代店舗といって、まだ関東でも数店舗しかないのですが、マツダとしてはこれから徐々に増やしていこうと思ってやっています。我々は自動化が進む世の中であっても、

「走る歓び」をお客様に伝えたいという想いでやっております、その想いはメーカーもディーラーも同じなんですね。ディーラーとしては、車のイメージと統一感を持った店舗でお客様を迎えることでより洗練されたブランドイメージが伝わればと思っております。なので、車の赤が映えるような黒基調の店づくりをしています。最近では、競合他社さんもミステリーショッパーという形でよくいらっしゃるんですよ、でも途中でばれるので、そこからは相手方からの質問大会になってしまいますけどね。（我々、ぎくりとして苦笑い）先日なんかトヨタさんがいらっしゃって、本当にマツダさんはうらやましいと言っていました。

イ：へー、それはどのような点で？

マ：はい、トヨタさんが仰るには、トヨタさんほど大きくなると、なかなかディーラーと車のブランドイメージの統一をして、お客様に働きかけていく・・・というのは難しいみたいなんですね。というのも、トヨタさんはあれほど多くの車種を抱えてらっしゃいますし、それぞれの売り上げも桁違い。また、ディーラーも全国に展開していてその数も膨大。となってくると一つに統一なんてできないわけです。どの車種を削るのか、どの店舗をどんなコンセプトにするのか、それだけでも膨大な費用と時間がかかると。そういう意味で、走る歓びに純粹にフォーカスできる弊社は羨ましいようです。まあ、我々はトヨタさんや日産さんやホンダさんのように巨大じゃないので、（上記戦略が）できるだけなんですけどね。それに、同じことやっていると生き残れないのでこういう戦略になるんですよ。

(笑顔)

イ：へえ～、いやあすごい！（思わず、声トーン上がる）なかなか店舗をそういう位置づけに持っていける自動車会社はないですよ。この店舗でこんなカッコイイ車を見ていたら、思わず買いたくなります笑 実際乗り換えられる方も最近多いんじゃないですか？

マ：ありがたいことに、最近は多くのお客様にご好評いただいております。特に、最近ではデザインが良いということで、外車からマツダに乗り換えられる方、**BMW** やベンツに乗っていた方がマツダに・・・というのが多いですね。さらには、外車は持っているけど、二台目として。例えば、少し大きめだったりハンドルが重めの操作しにくい外車を持ってらっしゃる方が、奥様用に二台目を・・・というケースもあります。マツダが、徐々にではありますが、世界カーオブザイヤーを複数回受賞するなどしながら、**海外ブランドの車にも引けをとらなくなってきたのだと自負しています。**(笑顔、しかし誇らしげに)

イ：へえ～、なるほどー。(我々、感心した様子で)

【MS】「マツダ」8/3 鶴川店：

マ：まあ座っているだけだとなんですから、**実際の車をお見せしながら、触って**いただいたりして、**ご説明**しますね。あっ、そういえば、お飲み物は・・・？
・・・中略・・・

イ：へえ、エンジンルームにまで車のカラーと同じ塗装がされているんですねえ、細かいですね！！(声のトーン.思わず高まる)

マ：そうなんです。やはりお客様にはボンネット開けてエンジンルームを覗いた時ですら、わくわくしてほしいじゃないですか！！だから、マツダはどの車種であろうと細かいところにも手は抜きません！！ほら、たとえばここ。このホイールか伸びるラインの切れ目がここにつながっているでしょう？(フロントガラスのすぐ横。タイヤの斜め横らへん)普通はですね、これはタイヤの真上にくる切れ目なんです。ほら、外の車を見てください。(店の外の大通りを走る車を指さす)うち以外のほとんどの車は、タイヤの真上にフレームの繋ぎ目がくるんです。でも、うちのはこの位置。なぜかという、これも走る**喜びを体感**してもらいたいんです！！つまり、このほうがガラス部分の面積を多くとることができ、運転者の死角を減らせるんです！！そのほかにも・・・中略・・・(熱意込めて語る)

イ：いやあすごい！！(声のトーン高め)

【MS】「日産」6/15 日吉店

日産営業員（以下、日）：どのようなお車をお探しで？（笑顔）

イ：マーチ、ノートあたり。価格帯的にそこまでしか出せない。環境への配慮からリーフも気になってはいる。ちなみに、今は家族所有だが HONDA のフィットに乗っています

日：ホンダさんのフィットですか！！あれはいい車ですよ！！（声のトーン上がる、さっきより笑顔）HONDA さんは本当にいい車を作りますよね。

イ：確かに小回りがきくし、ハイブリットで燃費もいいし気に入っていますが、日産さんのディーラーさんがそんなこと言ってしまっているんですか？笑

日：笑（一同笑）

イ：ただ、不満点としてはフィットはやはり馬力が弱いです。自宅は急な坂の一番上に位置しており、アクセルを思いっきり踏み込まないといけないイメージです。その点、電気自動車のリーフに試乗させてもらったことがあったのですが、想像以上に加速が良くてびっくりしました。あれは、どういう仕組みになっているのですか？

日：エンジン車は、燃料の爆発を上下運動から回転運動に変換しながら走ります。つまり、ほとんどのエネルギーを熱エネルギーとして無駄に大気中に放出することになるので、エネルギーロスが生じます。一方で電気自動車は直接パワーを動力にしています。つまり、電気エネルギーを直接モーターの回転運動へ変換できるので効率がいいです。減速時のエネルギーも回収できますし。トルクピークはフラットで初速から 100% を発揮でき、ギアは不要なので、運転手さんは加速がよく感じると思いますね。（抑揚なし）

イ：なるほど。そういう点が「技術の日産」なのですね

日：はい、そうですね。（笑顔なし）

イ：たくさんのラインナップがありますが、他にも技術の日産や Innovation that excites といった理念が反映された車ってありますか

日：（特に目を輝かせたりすることなく、流れで）例えば、ノートの自動ブレーキ装置は・・・中略・・・セレナのアラウンドビューモニターは・・・略・・・

【MS】「日産」7/27 鶴川店

イ：しかし、さきほど燃費のお話しがでたので、少しお聞きしづらいこともきかせてもらいますが、御社は先日デイズの燃費不正問題がありましたよね。実際あれって、顧客が離れたりはしなかったのですか？正直な話、カタログの燃費表示なんてたかが知れてることは車好きの人ならある程度知っていますし、僕も大したことではないかと思っているのですが、多くのデイズを買うような主婦層の方などは不安に思われているのではと。

日：なるほど。(苦笑) 痛いところをつかれましたね。でも、正直私はあの問題は疲れたんですよ、もう。(トーン下がり、真剣な顔に) というのも、我々の(鶴川店にてデイズを購入した)お客様37人全ての方に誠意をもって謝罪・対応しましたが、メーカー側は一切出てこない。日産ではなく、独自の対応窓口の人が対応して、結局メーカーからは不正分の10万円の補助金がでただけです。たしかに我々のほうで独自に各お客様の燃費計算をしたら、ほとんど方がそのお金内に収まっていたのでまあ金額としてはいいのですが・・

イ：お金の問題というより、消費者の感情の問題ですよ。

日：おっしゃるとおりだと思います。現にお金をお渡ししたところで、納得されないお客様も多かったです。そこらへんの現場の声がなかなかメーカーさん側に届かないところにはやきもきしました。なので、お客様も日産に入社されたら、現場研修があるでしょうからそこで、現場の声を吸い取って商品開発に生かしてください(笑)

イ：はい(笑) しかし、最近星野朝子さんが入られたとかで、ターゲットニーズをくみ取った商品展開や広報活動も幾分か増えてきたと思います。キューブとか。

日：確かにそれはあるかもしれませんが、しかし、星野さんのことを批判するんじゃないですよ。そうではないんですけど、私は前々から、キューブはスライドドアにすべきだと何度もメーカーの人には進言しているんですよ。しかし、いまだに変わらない。現場の声はなかなか生かされないですね。

【インタビュー】「マツダ」貫名氏(6/9 マツダ本社)

イ：今、既存客と新規客の話が出ましたが、その比率は具体的には何対何なんですか。というのも、失礼を承知で言わせていただくと、御社から頂いたデータをもとに立てた我々の予測では、確かにマツダさんはブランドコンセプトを統一し、一定以上の人気を獲得していますが、実際は本当にマツダの魅力をわかって心底好きになって、ファンになって買ってくれているコアな顧客よりも、世界カーオブザイヤー等数々の賞を取っていて、なんとなくカッコよさそうだから、という認識で買っている客、つまりミーハーな新規客も多いのではないかと読んでいます。事実、購入理由に「ブランド」を答えている人は少ないんです。・・ということで、既存・新規の客の比率を知りたいのですが。

マ：申し訳ありません。正確な数値は今手元にデータがありませんし、またそれをお見せすることは機密情報なのでできないんですけど、確かに中村さんのご指摘の通り最近新規客のほうが多くなっていると、実感ベースで私もそう思います。・・・(中略)・・・しかし、ミーハーな客が増えているかどうかは・・・

(笑)。私としては、お客さんの声を店頭で集めていて、その膨大なデータを本社で集計しているのですが、それらを日々見聞きしている限りでは、「今までは外車に乗っていたけれど、それと比較して今回はマツダにしてみた」という新規のお客が増えていると認識しています。つまり、外車と日本車を比較して購入するくらいのレベルで車好きなお客様に徐々に選ばれる存在になりつつあると、自負しています。

【インタビュー】「マツダ」ゼミ合宿時部長級社員との議論 (6/24 マツダ本社)
イ：店舗はブランドを伝える上で大事ですね。ただ、売ればいいってもんじゃないと。

マ：そうですね。我々もそう考えます。だから、今の方針としては、これは一緒にその方針を立てた某コンサル会社の方とも話し合っただけで決めたことなんです、店舗のスタッフは、マツダ好きもしくは車好きしかとらないんですよ。ここも、ブランドコンセプトとの一貫性が大事だということでそうしています。つまり、初めからある程度マツダのブランドコンセプトに共感してくれている人を取り、その人たちに適切な教育をして、真の意味でのマツダのブランドの伝道を行ってもらおう。そうすることで、本当の意味でマツダの良さが適切に顧客に伝わりやすくなりますし、一人当たりの教育研修費の能率化も図れます。まあこういうブランドなんていうものは、そもそも上から目線で、メーカー側から押しつけがましくディーラーに研修するだけでは根付かないんです。そんな調子でやっても、また店舗に戻った時に、日々の忙しさに忙殺されてブランド云々どころではなくなったりするんですよ。

イ：なんか御社の施策はディズニーランドに似ていますね。あそこも決して楽な仕事ではないし、時給も都内のバイトが時給 1000 円を優に超えたりすることに比べれば決して高くはない。それでも毎年アルバイトの募集には希望者が殺到する。なぜなら、その人たちの多くは、かつてディズニーで受けたサービスに感動し、ディズニーランドの根っからのファンだからです。そんなディズニーランド信奉者たちは入社後マニュアルでがんじがらめにしなくとも、各々が考えるディズニーのブランドに見合った高いレベルのサービスを提供し、それに顧客が感動し、またリピーター客が増える、といった良い循環ができていると聞きます。こういうのをサービスプロフィットチェーンと言ったりするのだと先日勉強しました。

マ：面白い目の付け所ですね。その考え方は非常に大事です。実際、弊社も営業幹部を毎年ディズニー、つまりオリエンタルランドさんに派遣して、研修を受けているんですよ。そこでディズニーの高いレベルの接客サービスをお話とし

て聴き、さらに実際に見てみたり体験することで、日本最高峰のサービスレベルへの向上を図っています。

【インタビュー】「日産」星野氏（5/26 日産グローバル本社）

日：今日は面接というよりも、聞きたいことを何でも聞いてくださいね。

イ（インタビュアー（著者）以下、イ）：はい、ありがとうございます。では、早速ですが、今私は修士論文の研究で自動車メーカーのサービスマーケティングを取り扱っておりまして、・・・中略・・・

日：また、各ディーラーには当然販売ノルマを設定しているので、販売奨励策としてセレナの場合は値下げもしますが、一定の限度を下回ったら差額はディーラーにも負担してもらっています。

イ：すみません、お話の途中で横やりをいれてしまいましたが、それでは販売店の利益を減らすことになりますよね。あくまでディーラーとメーカーは別会社なわけですから、そういう販売店側に不利になるような策を無理やりやらせることはできないのではないですか。

日：はい。勿論、値下げさせて差額は負担しろと上から押し付けることはできません。なので、競争させます。つまり「同地域内のこのディーラーさんはこのキャンペーンをやられてここまでの成果をあげておられますが、おたくはやらないでよろしいのですか、お客さん取られちゃいますよ」ということですね。実際値下げして差額負担してもその損失分を補って余りうるくらい売ることができれば、収益的にプラスにはなりますし。まあ、それでもやってくだらないディーラーさんは出てくるわけですが、それはそれでいいのです。キャンペーンをやった販売店とやらなかったところ。それで比較ができ、そのデータの蓄積がまた次のキャンペーンを打つ際の予測に役立ちます。こちらから意図的にキャンペーンをやるエリアとやらないエリアを作ってデータを取ることもあるくらいです。ちなみに、セレナのキャンペーンに関しては、マーケティングが効きすぎて、つまり売れすぎてしまい、生産台数が追い付かなくなってしまうました。

イ：それはうれしい悲鳴ですね。

日：確かに嬉しいですけど、マーケットとしてはある意味自分の予測モデルが外れたということになりますから、悔しいです。今後もキャンペーンやアンケート等を駆使し、様々な定量的データを取り、より正確な予測モデルを構築したいと思っています。トライアルアンドエラーですね。

イ：マーケティングのデータサイエンティストご出身である星野さんらしいお考えですね。なるほど。大変興味深いお話ありがとうございました。続いて、質

問：したいことがあるのですが、大変恐縮ながらよく御社は「日産には顔がない」という批判を受けることがありますよね。例えば、トヨタならプリウスのハイブリット車に代表される環境にも家計にも優しい車や先進技術、マツダならロードスターなどに代表される「走る歓び」の追求といったものがあります。しかし、御社の場合はリーフの電気自動車はありますが、一方でフェアレディ Z や GT-R も作っていて、そのうえで矢沢永吉氏を起用した「やっちゃんえ日産」というキャッチコピーを打たれ、日本広告大賞を受賞されてはいますが、正直なところ統一されていないというか、バラバラな感じを受けます。事実、CM に関して少し前までジャニーズの嵐を使っていたし、イメージが固定されない印象を持ってしまうのですが、実際のところどのようなブランドコンセプトを打っていくおつもりなのですか。

日：痛いところをつかれましたね笑 あの「やっちゃんえ日産」に関して、一般の方々がどう思っておられるのかは私も知りたいところでした。確かに、日本広告大賞をとったこともあり、一定の成功は収めたと自負しています。しかし、日産にこれといったブランドイメージがわからないのは事実だと思っています。なので、まずは嵐さんという国民的アイドルを起用し、イメージを高めた上で、「やっちゃんえ日産」キャンペーンで日産が本来持つ「技術の日産」、新しい技術にも挑戦していく日産、という強みをアピールしていきたい、そういう意図で行っていたんですね。ただ、その技術力の高い日産のイメージ、先進的な取り組みをしているイメージが十分に伝わりきっているのかはデータだけではわからないところもあります。来年度より日産はどんどん新車販売を行っていく予定ですが、その新たな車たちがちゃんとそのイメージに紐ついていくのか、不安な部分がないといえば嘘になります。また、このまま「やっちゃんえ日産」を継続していくのか、それとも更なる拡大というか進歩を狙ったキャンペーンを打ち出してブランドイメージを高めていくのかは正直悩みどころです。中村さんはどう思われますか。

以上の発話データを簡潔にまとめたものが以下の図 5-1 である。

※図 5-1

| | マツダ | 日産 |
|--------|---|--|
| MS | -自動化の世の中でも「走る歓び」を伝えたい -外車とも引け取らないブランド力と自負 -技術は実際の車に触れながら熱心に説明 | -店の営業スタッフは日産ファンではない -デイズ不正問題時、メーカー側-対応に不満 -販売店現場の声がメーカーに届かず不満 |
| インタビュー | -外車との比較購買で選ばれる自負あり -店舗営業スタッフはマツダ好きのみ採用 -ディズニーへの営業幹部研修 | -メーカーから販売店への値下げキャンペーンで店舗間競争を促進 -「やっちゃん日産」後も、日産には未だ顔がなく、統一ブランドコンセプト打ち出せないと嘆き |
| 施策 | -ドライビングアカデミー -Driver's Voice -ロードスターファンイベント | -マーケティングリサーチ分野の第一人者である星野朝子氏を国内マーケットトップに |

5. 2. Physical evidence の発話

本発話内では、車とのブランドコンセプト統一を図るマツダの店舗に対して、外観は統一するもブランドの統一までは至っていない日産の店舗、という実態が見えてくる。

【MS】「マツダ」6/16 碑文谷店：

イ：それにしても、この店舗は本当に綺麗ですね。オシャレです。どちらかというと、ディーラーというより、美術館のような。

マ：ありがとうございます。この店舗は新世代店舗といって、まだ関東でも数店舗しかないのですが、マツダとしてはこれから徐々に増やしていこうと思ってやっています。我々は自動化が進む世の中であっても、「走る歓び」をお客様に伝えたいという想いでやっております、その想いはメーカーもディーラーも同じなんですね。ディーラーとしては、車のイメージと統一感を持った店舗でお客様を迎えることでより洗練されたブランドイメージが伝わればと思っております。なので、車の赤が映えるような黒基調の店づくりをしています。

【MS】「日産」6/15 日吉店 【MS】「日産」7/27 鶴川店

店舗訪問中の会話内で店舗と車の統一感に関する話題には触れず。実際新 VI（ヴィジュアルアイデンティティ）店舗に統一されていると聞いて行ってみたが、統一されているのは外見だけで中身は聞くまでもなくバラバラであった

【インタビュー】「マツダ」ゼミ合宿時部長級社員との議論（6/24 マツダ本社）

イ：店舗はブランドを伝える上で大事ですよ。ただ、売ればいいってもんじゃ

ないと。

マ：そうですね。我々もそう考えます。だから、今の方針としては、これは一緒にその方針を立てた某コンサル会社の方とも話し合っただけなんですが、店舗のスタッフは、マツダ好きもしくは車好きしかとらないんですよ。ここも、ブランドコンセプトとの一貫性が大事だということでそうしています。

【インタビュー】「日産」星野氏（5/26 日産グローバル本社）

・・・略・・・

イ：マーケティングのデータサイエンティストご出身である星野さんらしいお考えですね。なるほど。大変興味深いお話ありがとうございました。続いて、質問したいことがあるのですが、大変恐縮ながらよく御社は「日産には顔がない」という批判を受けることがありますよね。例えば、トヨタならプリウスのハイブリット車に代表される環境にも家計にも優しい車や先進技術、マツダならロードスターなどに代表される「走る喜び」の追求といったものがあります。しかし、御社の場合はリーフの電気自動車はありますが、一方でフェアレディ Z や GT-R も作っていて、そのうえで矢沢永吉氏を起用した「やっちゃえ日産」というキャッチコピーを打たれ、日本広告大賞を受賞されてはいますが、正直なところ統一されていないというか、バラバラな感じを受けます。事実、CM に関しても少し前までジャニーズの嵐を使っていたし、イメージが固定されない印象を持ってしまうのですが、実際のところどのようなブランドコンセプトを打っていくおつもりなのですか。

日：痛いところをつかれましたね笑 あの「やっちゃえ日産」に関して、一般の方々はどう思っておられるのかは私も知りたいところでした。確かに、日本広告大賞をとったこともあり、一定の成功は収めたと自負しています。しかし、日産にこれといったブランドイメージがわからないのは事実だと思っています。なので、まずは嵐さんという国民的アイドルを起用し、イメージを高めた上で、「やっちゃえ日産」キャンペーンで日産が本来持つ「技術の日産」、新しい技術にも挑戦していく日産、という強みをアピールしていきたい、そういう意図で行っていたんですね。ただ、その技術力の高い日産のイメージ、先進的な取り組みをしているイメージが十分に伝わりきっているのかはデータだけではわからないところもあります。来年度より日産はどんどん新車販売を行っていく予定ですが、その新たな車たちがちゃんとそのイメージに紐ついていくのか、不安な部分がないといえば嘘になります。また、このまま「やっちゃえ日産」を継続していくのか、それとも更なる拡大というか進歩を狙ったキャンペーンを打ち出してブランドイメージを高めていくのかは正直悩みどころです。中村さんはどう思わ

れますか。

イ：自分としては、ようやく、矢沢永吉さんの「やっちゃんえ」が広告大賞を取るくらいには一般層に定着してきているので、このイメージをぶらすことなく、来年以降の新車もその文言やキャンペーンに紐つけていくべきかと存じます。

日：なるほど。そうですね。面白いですね。事実、この議論は日産の中で行われていて、中村さんの主張もかなり多くの人間がしています。私としてはブランドを拡大していく路線もありかとも思っていますが、やはりせっかくお客さんの中にできてきはじめて日産のイメージを壊さないように慎重を期す必要があると思っています。しかし、**悩みどころ**ですね。

以上の発話データを簡潔にまとめたものが以下の図 5-2 である。

※図 5-2

| | マツダ | 日産 |
|--------|---|---|
| MS | -赤色の車のイメージに合う黒基調の店舗設計 -統一感ある、思わず買いたくなる店へ | -店舗と車に統一感はない -新VI（ヴィジュアルアイデンティティ）店に全世界統一するも、外観のみ |
| インタビュー | -車・人・店のブランドの一貫性が大事 | -「やっちゃんえ日産」キャンペーンで広告大賞取るもブランド統一迷いあり |
| 施策 | -新世代店舗 -マツダブランドスペース大阪 | -新VI店舗全世界統一 -NISSAN CROSSING銀座 |

5. 3. Process の発話

Process の発話では、「走る喜び」を伝えるという前提のもと、技術やデザイン等の魅力を余すことなく伝えようとするマツダのサービス提供のプロセスが垣間見える。一方で、日産の方は、売れない場合、値下げキャンペーンを促して競争を煽ってでも、販売店には売る事を意識させる日産のサービス提供のプロセスが伝わってくる。

【MS】「マツダ」8/3 鶴川店：

マ：いらっしゃいませー、お待たせいたしました。私、〇〇と申します。本日は、車検前の新車購入のご検討ということで。(我々、うなづく)かしこまりました、ありがとうございます(笑顔) まだ具体的な検討段階には入っていないというこ

となので、少し説明させてください。まず、このカタログを見てもわかる通り（カタログ見せながら）、ほとんど我々、このメイン5車種しか扱っておらんです。なぜかといいますと、我々はこの5車種に少ない資源を集中投下することで、マツダのコンセプトである「走る歓び」を実現させようとしているのです。どういうことかという、すべての車をこの「走る歓び」を感じてもらえるようにデザインにこだわり、色にこだわり、走りの性能にこだわり、安全性にこだわり、環境への配慮にこだわって作っているんです。そのために、いちいち今言ったことを実現するために新しい車や全然違った車を作っていたら、とてもうちみたいなそこまで大きくない会社だともたないわけです。トヨタさんならそれができて、うちはできない。だから、車種も少なく絞って統一して、そのかわり、資源をデザインや車の機能に集中して、その一つ一つにこだわり抜いて、作っています。（誇らしげ、熱意込めて語る）

イ：なるほど。（感心、頷く）

マ：まあ座っているだけだとなんですから、実際の車をお見せしながら、触っていただいたりして、ご説明しますね。あっ、そういえば、お飲み物は・・・？

・・・中略・・・

イ：へえ、エンジンルームにまで車のカラーと同じ塗装がされているんですねえ、細かいですね！！（声のトーン.思わず高まる）

マ：そうなんです。やはりお客様にはボンネット開けてエンジンルームを覗いた時ですら、わくわくしてほしいじゃないですか！！だから、マツダはどの車種であろうと細かいところにも手は抜きません！！ほら、たとえばここ。このホイールから伸びるラインの切れ目がここにつながっているでしょう？（フロントガラスのすぐ横。タイヤの斜め横らへん）普通はですね、これはタイヤの真上にくる切れ目なんです。ほら、外の車を見てください。（店の外の大通りを走る車を指さす）うち以外のほとんどの車は、タイヤの真上にフレームの繋ぎ目がくるんです。でも、うちのはこの位置。なぜかという、これも走る歓びを体感してもらうためなんです！！つまり、このほうがガラス部分の面積を多くとることができ、運転者の死角を減らせるんです！！そのほかにも・・・中略・・・（熱意込めて語る）

イ：いやあすごい！！（声のトーン高め）

【MS】「日産」6/15 日吉店

イ：今あちこちディーラーをまわっていますが、トヨタはプリウス、ホンダはフィットというように看板ブランドと実際に一番買われる車がおおむね一致していますが、日産はZやスカイライン、GT-Rなどをてこに他の車種を買ってもら

うような購買がある場合も良しとしているということですね。

日：はい、そうですね。(冷静に。表情変化特になし)

【インタビュー】「マツダ」貫名氏 (6/9 マツダ本社)

イ：でも、変な話、マツダ地獄というのが前にあったじゃないですか。マツダは値下げによって安く買えるけど、いざ乗り換える時に売り出したら市場では価値がつかないから、売ったお金を頭金に他社に乗り換えづらいと。それで、唯一ある程度の価格で買い取ってくれたり、また安く車を売ってくれたりするマツダに再び乗り換えざるを得ない・・・というような。最近では外車と比較購買されるくらいのブランド力と自負されるということは、もはや市場でも高く売れるようになったということですか。

マ：確かにある程度ブランド力がついてきて高くは売れるかもしれませんが、昔よりは。ただ、私どもとしては、もはやたくさん売るための値下げはほぼしないんです。それは自らブランドを棄損する行為に等しいですから。そうではなく、丹精込めて作った車の魅力を、真にマツダの魅力を分かっているそれを伝えたいと思っている現場の営業スタッフに売ってもらい、そこでのやり取りから益々お客さんにマツダを好きになってもらう・・・だから、この価格(値下げしないままの元の価格)でも適正と感じ、買ってもらえる。そういう方向性でやっていこうって私どもは決めたんです、10数年前にね。

【インタビュー】「日産」星野氏 (5/26 日産グローバル本社)

日：また、各ディーラーには当然販売ノルマを設定しているので、**販売奨励策としてセレナの場合は値下げもしますが**、一定の限度を下回ったら差額はディーラーにも負担してもらっています。

イ：すみません、お話の途中に横やりをいれてしまいますが、それでは販売店の利益を減らすことになりますよね。あくまでディーラーとメーカーは別会社なわけですから、そういう販売店側に不利になるような策を無理やりやらせることはできないのではないですか。

日：はい。勿論、値下げさせて差額分は負担しろと上から押し付けることはできません。なので、競争させます。つまり「同地域内のこのディーラーさんはこのキャンペーンをやられてここまでの成果をあげておられますが、おたくはやらないでよろしいのですか、お客さん取られちゃいますよ」っていうことですね。実際値下げして差額負担してもその損失分を補って余りうるくらい売ることができれば、収益的にプラスにはなりますし。まあ、それでもやってくださらないディーラーさんは出てくるわけですが、それはそれでいいのです。キャンペ

ーンをやった販売店とやらなかったところ。それで比較ができ、そのデータの蓄積がまた次のキャンペーンを打つ際の予測に役立ちます。こちらから意図的にキャンペーンをやるエリアとやらないエリアを作ってデータを取ることもあるくらいです。ちなみに、セレナのキャンペーンに関しては、マーケティングが効きすぎて、つまり売れすぎてしまい、生産台数が追い付かなくなってしまいました。

イ：それはうれしい悲鳴ですね。

日：確かに嬉しいですけど、マーケターとしてはある意味自分の予測モデルが外れたということになりますから、悔しいです。今後もキャンペーンやアンケート等を駆使し、様々な定量的データを取り、より正確な予測モデルを構築したいと思っています。トライアルアンドエラーですね。

イ：マーケティングのデータサイエンティストご出身である星野さんらしいお考えですね。なるほど。大変興味深いお話ありがとうございました。続いて・・・
以下略・・・

以上の発話データを簡潔にまとめたものが以下の図 5-3 である。

※図 5-3

| | マツダ | 日産 |
|--------|--|--|
| MS | -まずはブランドから説明開始 -車の説明時も机上だけでなく実際に車に乗ったり触ったりしながら熱心に話す | -一つの質問に一つの答えしか返さない -ブランドに関する言及はなし |
| インタビュー | -値下げはしない⇒マツダ地獄 -「売る」のみならずブランド「伝える」場として機能させたい | -メーカーから販売店への値下げキャンペーンで店舗間競争を促進 |
| 施策 | -「走る喜び-Be a driver-」でブランド統一 | -「やっちゃん日産」キャンペーン -ブランド統一できている？ “技術の日産が人生を面白くする” |

5. 4. サービスプロフィットチェーン (SPC) の発話

【MS】「マツダ」6/16 碑文谷店：

イ：それにしても、この店舗は本当に綺麗ですね。オシャレです。どちらかというと、ディーラーというより、美術館のような。

マ：ありがとうございます。この店舗は新世代店舗といって、まだ関東でも数店舗しかないのですが、マツダとしてはこれから徐々に増やしていこうと思っています

やっています。我々は自動化が進む世の中であっても、「走る喜び」をお客様に伝えたいという想いでやっております、その想いはメーカーもディーラーも同じなんですね。ディーラーとしては、車のイメージと統一感を持った店舗でお客様を迎えることでより洗練されたブランドイメージが伝わればと思っております。・・・略・・・

【MS】「日産」6/15 日吉店

日：どのようなお車をお探しで？（笑顔）

イ：マーチ、ノートあたり。価格帯的にそこまでしか出せない。環境への配慮からリーフも気になってはいる。ちなみに、今は家族所有だが HONDA のフィットに乗っています

日：ホンダさんのフィットですか！！あれはいい車ですよ！！（声のトーン上がる、さっきより笑顔）HONDA さんは本当にいい車を作りますよね。

イ：確かに小回りがきくし、ハイブリットで燃費もいいし気に入っていますが、日産さんのディーラーさんがそんなこと言ってしまっているんですか？笑

日：笑（一同笑）

【インタビュー】「マツダ」ゼミ合宿時部長級社員との議論（6/24 マツダ本社）

イ：店舗はブランドを伝える上で大事ですよ。ただ、売ればいいってもんじゃないと。

マ：そうですね。我々もそう考えます。だから、今の方針としては、これは一緒にその方針を立てた某コンサル会社の方とも話し合っただけで決めたことなんです。店舗のスタッフは、マツダ好きもしくは車好きしかとらないんですよ。ここも、ブランドコンセプトとの一貫性が大事だということでそうしています。つまり、初めからある程度マツダのブランドコンセプトに共感してくれている人を取り、その人たちに適切な教育をして、真の意味でのマツダのブランドの伝道を行ってもらおう。そうすることで、本当の意味でマツダの良さが適切に顧客に伝わりやすくなりますし、一人当たりの研修教育費の能率化も図れます。まあこういうブランドなんていうものは、そもそも上から目線で、メーカー側から押しつけがましくディーラーに研修するだけでは根付かないんです。そんな調子でやっても、また店舗に戻った時に、日々の忙しさに忙殺されてブランド云々どころではなくなったりするんですよ。

【インタビュー】「日産」星野氏（5/26 日産グローバル本社）

イ：・・・略・・・続いて、質問したいことがあるのですが、大変恐縮ながらよく御社は「日産には顔がない」という批判を受けることがありますよね。例えば、トヨタならプリウスのハイブリット車に代表される環境にも家計にも優しい車や先進技術、マツダならロードスターなどに代表される「走る喜び」の追求といったものがあります。しかし、御社の場合はリーフの電気自動車はありますが、一方でフェアレディ Z や GT-R も作っていて、そのうえで矢沢永吉氏を起用した「やっちゃえ日産」というキャッチコピーを打たれ、日本広告大賞を受賞されていますが、正直なところ統一されていないというか、バラバラな感じを受けます。事実、CM に関しても少し前までジャニーズの嵐を使っていましたし、イメージが固定されない印象を持っていますが、実際のところどのようなブランドコンセプトを打っていくおつもりなのですか。

日：痛いところをつかれましたね笑 あの「やっちゃえ日産」に関して、一般の方々はどう思っておられるのかは私も知りたいところでした。確かに、日本広告大賞をとったこともあり、一定の成功は収めたと自負しています。しかし、日産にこれといったブランドイメージがわからないのは事実だと思っています。なので、まずは嵐さんという国民的アイドルを起用し、イメージを高めた上で、「やっちゃえ日産」キャンペーンで日産が本来持つ「技術の日産」、新しい技術にも挑戦していく日産、という強みをアピールしていきたい、そういう意図で行っていたんですね。ただ、その技術力の高い日産のイメージ、先進的な取り組みをしているイメージが十分に伝わりきっているのかはデータだけではわからないところもあります。来年度より日産はどんどん新車販売を行っていく予定ですが、その新たな車たちがちゃんとそのイメージに紐ついていくのか、不安な部分がないといえば嘘になります。また、このまま「やっちゃえ日産」を継続していくのか、それとも更なる拡大というか進歩を狙ったキャンペーンを打ち出してブランドイメージを高めていくのかは正直悩みどころです。中村さんはどう思われますか。

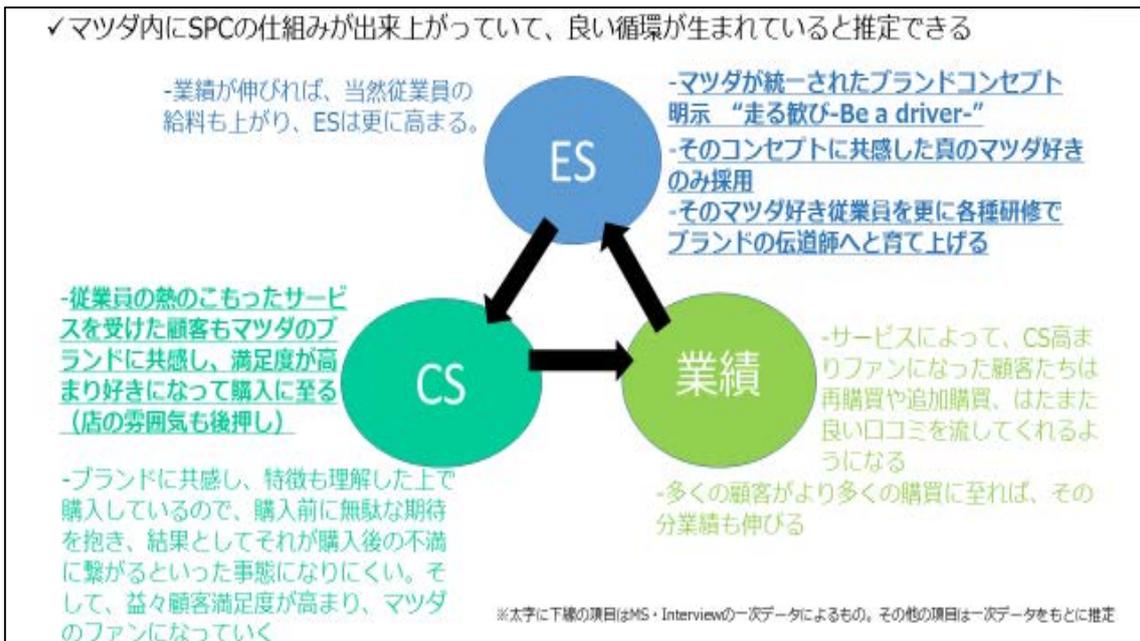
イ：自分としては、ようやく、矢沢永吉さんの「やっちゃえ」が広告大賞を取るくらいには一般層に定着してきているので、このイメージをぶらすことなく、来年以降の新車もその文言やキャンペーンに紐つけていくべきかと存じます。

日：なるほど。そうですね。面白いですね。事実、この議論は日産の中で行われていて、中村さんの主張もかなり多くの人間がしています。私としてはブランドを拡大していく路線もありかとも思っていますが、やはりせつかくお客さんの中にできてきはじめて日産のイメージを壊さないように慎重を期す必要があると思っています。しかし、悩みどころですね。

以上の発話データを SPC の観点で簡潔にまとめたものが以下の図 5-4 (マツダ) と図 5-5 (日産) である。

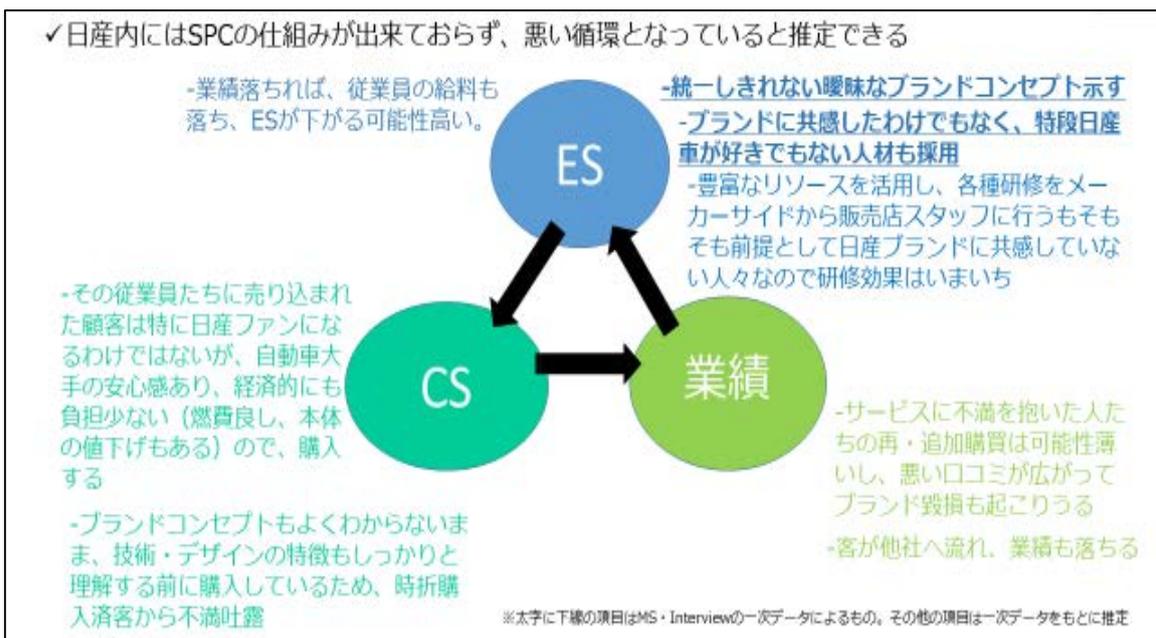
※図 5-4

【マツダ】



※図 5-5

【日産】



6. 考察

6. 1. マツダのブランド価値経営におけるサービスの役割①：サービスマーケティングの観点から

先の3Pの切り口から分析した発話データを以下のように考察した。

結論から言えば、サービスマーケティングが現場サイドとマーケティング施策を繋ぐ架け橋として役立っていると考えられる。そう考える理由は以下二点である。

- ① マツダは顧客との「つながり」を意識したサービスマーケティング施策によって、販売店の営業スタッフが顧客との各接点において技術の魅力を、正確かつ余すことなく顧客へ伝える事ができている状態を作れていることが分かったから。「5. データ分析」より、心の底からマツダブランドを理解している販売店の営業スタッフがマツダ車の魅力を語ることで、聞いている顧客としても気持ちがいいし、表面的な技術の説明に終わらないので分かりやすい。ゆえに、良いものを一生懸命作っている技術担当者の思いがしっかりと伝わるため、所謂「作りっぱなし」の状態になりにくい。

一方で、日産では、確かに世界最高峰の技術を多く有してはいるはずなのだが、それが最前線の顧客との接点である販売店において上手く伝えられていない。ゆえに、良い性能を持つ製品を開発すれば売れるはずと思い込んでいる技術スタッフは不満を抱えている可能性もあると推定できる。

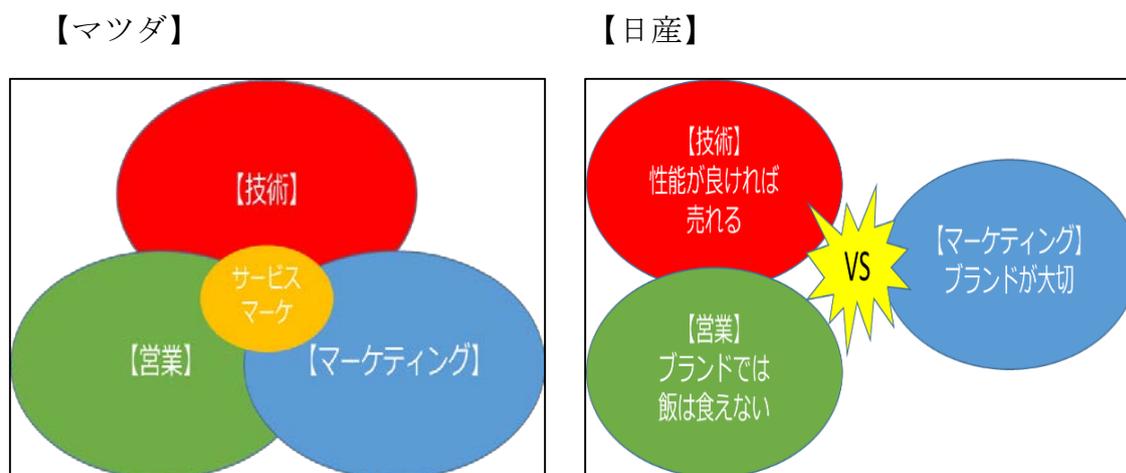
- ② マツダは顧客との「つながり」を意識したサービスマーケティング施策によって、顧客が引き付けられ離れられないようなブランドが構築され、営業の継続的成果獲得に繋がっている状態を保っていることが分かったから。「5. データ分析」より、心底マツダブランドを理解する販売員がマツダ車の魅力を語り、それを車との統一されたコンセプトで設計された店舗が後押しすることで、顧客をマツダブランドのファンにすることができている。そんな「マツダファン」たちは当然マツダ車購入の決断をしやすいだろうし、再購入や追加購入へも移行しやすいと言えよう。ゆえに、マーケティングのブランドを重視した施策が実際に売上にも繋がっているため、営業サイドにも理解してもらいやすい。

一方で、日産では、ブランドコンセプトが曖昧な為、人材を採用する時もブランド起点で採用ができているわけではなく、販売員の顧客へブランドを伝えたいという想いの部分でどうしても劣ってしまう。そして

何より、あやふやなブランドコンセプトでは顧客を惹きつけられない。こんな状態でいくらマーケティング側がブランドを伝えたいと思ったところで、現場の営業としてはブランド訴求で売上ノルマは達成できないという反発があっても不思議ではないだろう。

以上の二点の理由を簡潔に表したのが以下の図 6-1 である。

※図 6-1

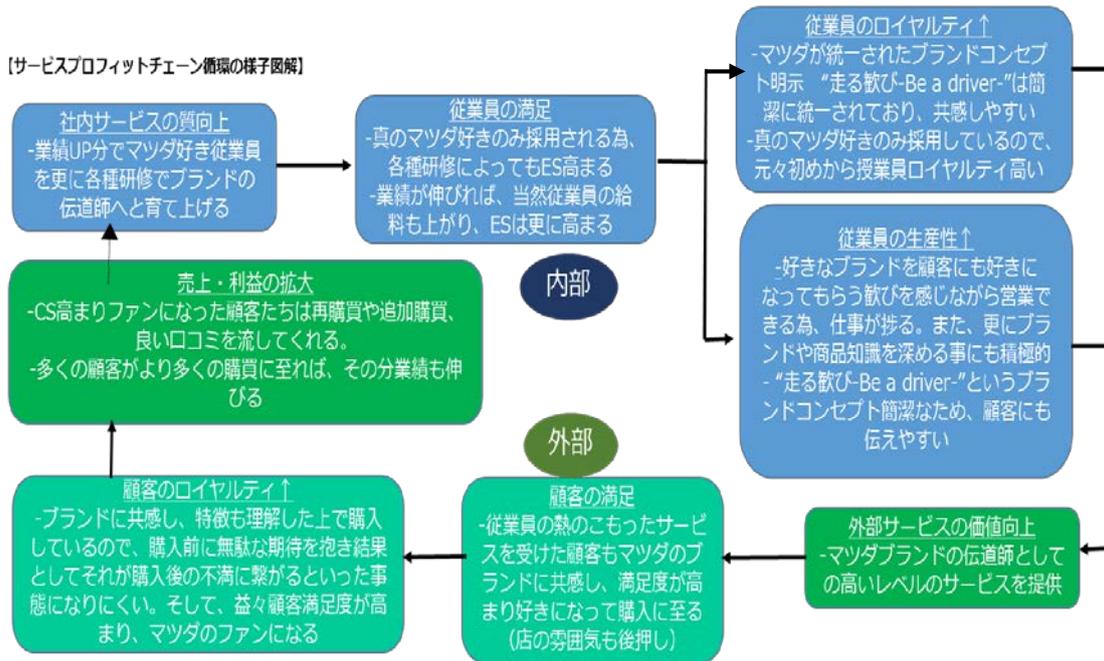


ただ、上記状態は何も日産に限ったものではないと思料。単なる技術力依存、売ることそのものが目的化した営業、上辺の宣伝に頼るマーケティングが散見される他の多くの日本の製造業にも当てはまるのではなかろうか。

6. 2. マツダのブランド価値経営におけるサービスの役割②：サービスプロフィットチェーンの観点から -

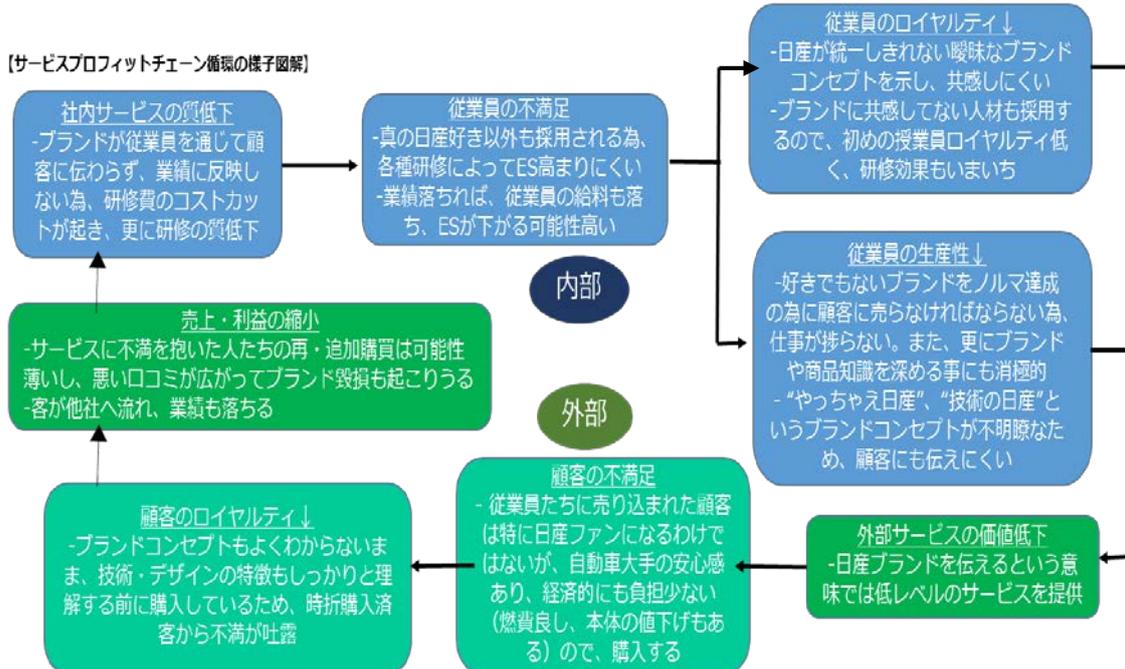
マツダブランドの最前線で顧客との直接的接点を持つ従業員が、真にマツダの魅力を理解しているブランドの伝道師としての役割を担っているため、マツダの内部のプロフィットチェーンと外部のプロフィットチェーンが良い循環を生んでいると推察する。「5. データ分析」より、マツダにおいては以下の図 6-2 のように内・外のプロフィットチェーンが上手く噛み合い、機能していると思われる。

※図 6-2



一方、日産においては、日産ブランドの最前線で顧客との直接的接点を持つ従業員が、真に日産ブランドの魅力を理解していない為、内部のプロフィットチェーンと外部のプロフィットチェーンが、図 6-3 のように悪い循環を生んでいる

※図 6-3



7. 最後に

7. 1. 結論

確かに車は技術が詰まった商材なだけに、国内自動車メーカー各社はサービスよりも技術、販売を重視する傾向にある。しかし、本論文においてサービスマーケティング 3P 及びサービスプロフィットチェーンという切り口で議論したところ、少なくともブランド価値経営を成功させているマツダにおいては、サービスは重要な役割を果たしているように思える。反対に、ブランドが従業員や顧客に浸透しきっていない日産においては、サービスが上手く機能していないせいで全体として歯車が噛み合っていないようだった。

無論、国内自動車メーカー各社は規模の違いも大きく、またそれに応じて戦略の差が出るのも当然だ。ゆえに、安易にマツダのやり方を完全に真似るべしとは言えない。

だが、今後は Apple や Uber によって自動車の「単なる移動手段としてのモノ化」が進むのは自明で、そうなったときに自動運転や EV の技術分野で両社のような新勢力に対抗できる会社は、この日本にそう多くはないはずである。ならば、サービスによって顧客と自動車メーカーがブランドで繋がることのできるマツダのような経営手法は、見習うべきところはいくらだろう。すなわち、統一されたブランドコンセプトを明示し、そんな自社ブランドのファンになった者を採用し、その従業員を徹底して教育する。そうすることで、従業員の末端にまでブランドコンセプトの浸透、統一を図り、サービスのクオリティを担保し、顧客を引き付け離さないようにするのである。そうなれば、そう容易に新興勢力に乗り換えられたりはしないはずだ。

激変に晒される自動車業界で生き残るために、重要な役割を有しているであろうサービス。その在り方について今一度考えなければならぬフェーズに、国内自動車メーカーは差し掛かっていると言えるだろう。

7. 2. 本研究の限界

① ミステリーショッパー（以下、MS）の限界

MS で回ることでできる販売店数、エリア、季節に制約がある点が挙げられる。加えて、MS に関してはその他にも限界はあるが、この点に関しては把握しているがゆえ MS の定量データの扱いを飽くまで議論の起点及びマツダとの比較対象社選定の為の利用に留めたので、これ以上は論じない。

②定性調査の欠点

費用と時間の制約から被験者数が少なくなるため、意見に偏りが出やすく、客観性を担保しきれない点が挙げられる。「①ミステリーショッピングの限界」より、確かに MS の期待不一致モデルの手法には限界があると言えども、100 件以上の MS を行えば定量的に解析できたかもしれない。しかし、今回は費用的にも時間的にも不可能だったのが事実である。

また、この観点から言えば、「4. 2. 研究方法（本番）」より、マツダと比較する対象は日産に絞ったが、MS において同じく対照的結果の出たトヨタやホンダも深掘りした研究を行えば、同様に面白い結果が得られた可能性はあった。だが、両社のマーケティング責任者にもインタビューを行い、サービスの 3P にまとめしていくには時間が足りなかった。

③先端事例の盲点

マツダの利点を先端事例として多く取り上げているが、実際は欠点もあり、本論文ではその点に関して議論が及ばなかった点が挙げられる。現に、マツダゼミ合宿時には、マツダ側から「ブランド価値経営」に関して課題を頂いており（その内容に関してはマツダ株式会社と結んだ機密情報保持契約遵守の観点から触れない）、事実として完全無欠の状態という訳ではなかった。

7. 3. 謝辞

本研究を進めるにあたり、丁寧かつ熱心なご指導を賜りました慶應義塾大学大学院経営管理研究科の山本晶准教授、及び同研究科の小幡績准教授と坂下玄哲准教授に、心からの感謝の意を表します。そして、インタビューに快くご協力くださったマツダ株式会社の貫名様及び社員の方々、日産自動車株式会社の星野様に感謝いたします。最後に、日常の議論を通じて多くの知識や示唆を頂いた山本晶研究室の皆様にも御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。

8. 参考文献

【論文】

- ・井上淳子 (2003) 『リレーションシップ・マーケティングにおけるコミットメント概念の検討』 81-96
- ・久保田進 (2006) 『リレーションシップ・マーケティングのための多次元のコミットメントモデル』 59-85
- ・近藤隆雄 (1997) 『サービス・マーケティング・ミックスと顧客価値の創造』 65-81
- ・近藤隆雄 (2000) 『サービス品質の評価について』 1-16
- ・近藤隆雄 (2003) 『サービス概念の再検討』 1-15
- ・坂下玄哲、木村純子 (2011) 『母娘の関係性を読み解く～カタログショッピングにおけるコミュニケーションを手がかりに～』 19-34
- ・唐恵秋 (2011) 『中国における日本企業の市場開拓戦略』 442-445
- ・刀根武晴 (1998) 『サービスマーケティングの現代的特性—その理念・システム・戦略中心に—』 223-246
- ・南知恵子 (2013) 『サービス品質と顧客満足』 1-15
- ・東利一 (2012) 『コトの多義性を整理する』 75-87
- ・山本昭二 (2016) 『製造企業のサービス化における財の代替性』 1-14
- ・頼 勝一 (2013) 『忘れられた顧客に関する考察 —サービスの失敗が無い離脱顧客の可能性—』 1-18
- ・Francis Buttle (1996) “*SERVQUAL: review, critique, research agenda*” ,8-32
- ・Marcel Bouman, Ton van del Wiele (1992) “*Measuring Service Quality in The Car Service Industry: Building and Testing an Instrument*” , 4-16
- ・Parasuraman A. Valarie A Zeithaml. Leonard L Berry. (1985). “*A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing*”
- ・Parasuraman A. Valarie A Zeithaml. Leonard L Berry. (1988) “*SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing.*”

【書籍】

- ・遠藤直紀 (2015) 『売上につながる「顧客ロイヤルティ戦略」入門』 日本実業出版社
- ・近藤隆雄 (1999) 『サービス・マーケティング』 生産性出版

- ・ジェームス・L・ヘスケット、レオナード・A. シュレシンジャー、ジュニア サッサー W.アール (1998) 『カスタマー・ロイヤルティの経営—企業利益を高める CS 戦略』 日本経済新聞社
- ・ジェームス・L・ヘスケット、W・アール・サッサー、ジョー・ホイーラー (2010) 『OQ:サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築』 同友館
- ・高田博和 (2008) 『マーケティングリサーチ入門』 PHP 研究所
- ・高橋広行 徳山美津恵 吉田満梨 (2015) 『ケースで学ぶケーススタディ』 同文館出版
- ・高見 俊介 (2011) 『ロイヤルティリーダーに学ぶソーシャルメディア戦略』 ファーストプレス
- ・秦郷次郎 (2003) 『私的ブランド論—ルイ・ヴィトンと出会って—』 日本経済新聞社
- ・人見 光夫 (2015) 『答えは必ずある 逆境を跳ね返したマツダの発想力』 ダイヤモンド社
- ・山口正浩 (2011) 『ロイヤルティ・マーケティング』 同文館出版
- ・ローランドベルガー・アンド・パートナー・ジャパン (2002) 『自動車産業勝者の戦略ガイドブック』 日刊自動車新聞社
- ・Philip Kotler (2000) “*Marketing Management 9th edition*”, Prentice Hall

【ウェブサイト】

- ・入山章栄 (2016) 『ストックすべき価値を持つポルシェ マカンという“体験”』 <http://diamond.jp/articles/-/90014?page=1> ダイヤモンドオンライン
- ・グロービス (2016) 『サービス・マーケティング』 <https://www.gms.globis.co.jp>
- ・顧客ロイヤルティ協会 (2015) 『グッドマンの法則』 <http://www.customer-loyalty.jp/goodman.html>
- ・マツダ (2016) 『業績・財務データ』 <https://www.mazda.com>
- ・Interbrand(2015) 『ブランドリーダーズインタビュー』 <https://www.interbrandjapan.com/ja/brandranking/interview/mazda.html>
- ・MS&Consulting (2016) 『サービスプロフィットチェーンとは』 https://www.msandc.co.jp/column_msc/cms_005
- ・N’ s spirit (2004) 『サービスプロフィットチェーン』 http://www.nsspirit-cashf.com/logical/service_profit.html

【授業】

- ・Denis Morisset (2016) “*Luxury Retail Management*”